21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

酒店质量管理原理与实务

张红卫　张　娓







说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



21 世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

酒店质量管理原理与实务

主　编　张红卫　张　娓



内 容 简 介

本书全面系统地介绍了酒店管理与服务质量的关系以及现代酒店服务质量管理的基本理论、技术与方法及其在实践中的应用，具有较强的理论性、系统性与实用性。全书分为上、下两篇：上篇为理论基础篇，共3章，对当前酒店服务、顾客感知服务质量以及顾客忠诚等相关理论进行了梳理；下篇为实践篇，共6章，以案例引导的方式解答服务质量管理实践中的问题，内容涵盖酒店服务质量战略、酒店服务质量体系、酒店服务质量现场管理、酒店服务质量评价、酒店服务质量改进和酒店服务质量发展趋势。

本书可以作为高等院校酒店管理类专业的教材，同时对酒店管理者和相关行业从业者也有重要的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

酒店质量管理原理与实务/张红卫，张娓主编．—北京：北京大学出版社，2015.3
(21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材)
ISBN 978-7-301-25543-8

Ⅰ.①酒…　Ⅱ.①张…②张…　Ⅲ.①饭店—商业服务—质量管理体系—高等学校—教材
Ⅳ.①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第034207号

书　　名	酒店质量管理原理与实务
著作责任者	张红卫　张　娓　主编
责任编辑	曹江平
标准书号	ISBN 978-7-301-25543-8
出版发行	北京大学出版社
地　　址	北京市海淀区成府路205号　100871
网　　址	http://www.pup.cn　　新浪微博：@北京大学出版社
电子信箱	pup_6@163.com
电　　话	邮购部62752015　发行部62750672　编辑部62750667
印 刷 者	
经 销 者	新华书店
	787毫米×1092毫米　16开本　17.25印张　414千字
	2015年3月第1版　2015年3月第1次印刷
定　　价	37.00元

前 言

服务质量是酒店发展永恒的主题。激烈的市场竞争环境、日趋成熟的顾客、全球化发展趋势和不断改进的质量技术等，都在提醒着酒店经营管理者必须认真对待消费者对高品质服务日益增长的需求，提供高品质的服务也成为酒店业最紧迫的挑战之一。

目前，我国酒店业人才结构性短缺问题严重，酒店发展迫切需要那些既掌握酒店管理理论及其运行规律，又具有较强实践能力的高级应用型管理人才。如果高等院校酒店管理专业的酒店人才培养与社会需求之间要实现良好对接，就必须在课程设置、教学管理、学生实习、就业等方面做整体规划，以适应酒店企业的发展需求。酒店质量管理专业课程教学在酒店实践运作中具有重要的作用，因此，越来越多的高等院校将酒店质量管理作为酒店管理专业课程独立开设。

“酒店质量管理原理与实务”课程不仅强调质量管理学科的理论性和科学性，而且注重酒店质量管理的独特性和功能性；既要注重质量管理理论与方法，又要重视酒店实际运作中的实用性和可操作性；使学生既能得到质量管理的理论知识学习，又能在技术和方法上适应现代酒店质量管理实际运作的需要。本书正是本着这样一种编写思路，结合专业理论研究和酒店质量管理实际运作的具体情况，并借鉴酒店质量管理业界的研究成果和经验编写而成。

本书每章都由“教学要点”“导入案例”开篇，并配有清晰的“知识框架”图，以简练的“本章小结”“课后习题”结束。在内容编写上，本书结合本科教学的特点，力求将理论框架设计得简单明了，将内容安排得新颖有趣，以使学生对学习充满兴趣，由浅入深地学习和思考酒店服务质量管理的相关知识。

全书分为上下两篇：上篇为理论基础篇，共 3 章，对当前酒店服务、顾客感知服务质量以及顾客忠诚等相关理论进行了梳理；下篇为实践篇，共 6 章，以案例引导的方式解答服务质量管理实践中的问题，内容涵盖酒店服务质量战略、酒店服务质量体系、酒店服务质量现场管理、酒店服务质量评价、酒店服务质量改进和酒店服务质量发展趋势。书中对质量管理中最为关键的内容，如何建立有效的质量体系、如何进行服务质量的现场管理，如何运用质量评价方法对服务质量进行审核、实施认证、检验与分析等方面提供了参考思路。同时，对酒店服务质量改进的相关方法进行了详细的分析，并从服务界面优化管理、服务表现评估框架创新、员工管理创新等方面对酒店业服务质量管理创新进行了分门别类并列举了大量实例，以便于酒店业质量管理者遇到问题时可按书索骥，找到适合自己的解决方案。

本书由中南林业科技大学旅游学院的张红卫、张娓担任主编。全书编写具体分工为：张红卫编写第 1 章，中南林业科技大学国际学院辜娇峰编写第 2、5 章，张娓编写第 3、7 章，中南林业科技大学旅游学院研究生李佳编写第 4 章，中南林业科技大学旅游学院胥俊

编写第6章，中南林业科技大学旅游学院邹阳编写第8、9章。全书由张红卫、张娓统稿。对给本书编写提供帮助的同志，在此一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编　者
2014年11月

目　　录

上篇　理论基础篇

下篇　实践篇



上篇　理论基础篇



第1章　酒店服务相关理论

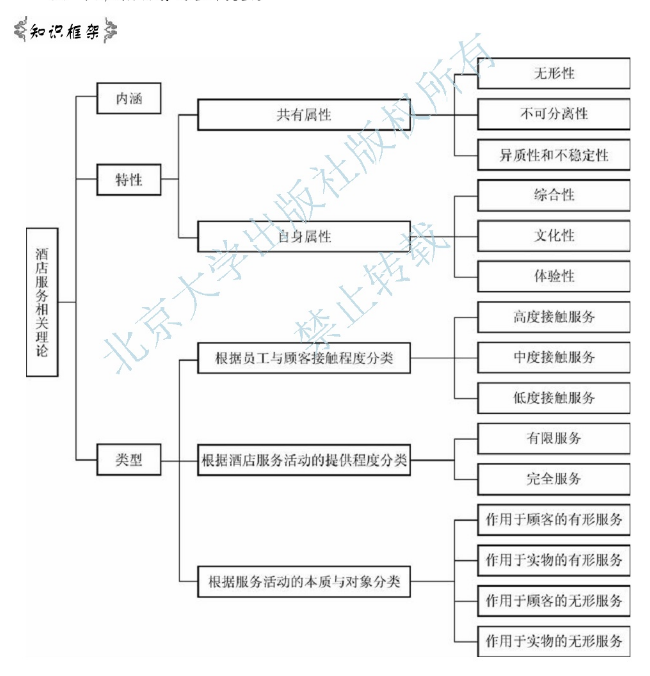
教学要点

（1）从服务的管理学角度理解酒店服务的内涵。

（2）掌握酒店服务作为服务的一般共性以及其自身特有的性质。

（3）了解酒店服务的各种类型。

知识框架



导入案例

曼谷东方酒店是一家连续10年被冠以“世界最佳酒店”“最佳商务酒店”和“最佳个人旅馆”的酒店，它之所以能长期得此殊荣，依靠的是什么呢？论客房规模，它只有393间，仅仅是个中等规模的酒店；论硬件的奢华程度，它远远比不上号称七星级酒店的阿拉伯塔酒店，整个酒店金碧辉煌，耗费400吨黄金，连垃圾桶都是用黄金打造的。曼谷东方酒店靠的不是硬件设施，而是它的软件——服务。硬件可以用金钱去堆砌，但真正感动顾客的还是酒店温情、细微的服务。

在曼谷东方酒店曾经发生过这样一个故事，一位入住该酒店的顾客让酒店服务员为他清洁一双鞋子，清洁完送回来时他发现鞋带不见了。这位顾客质问服务员：“你们被誉为世界上最好的酒店，怎么把我的鞋带都弄丢了？”服务员说：“您的鞋带我们已经清洁好了，因为怕打扰您休息，所以，先生，我们正在等着您回话，您希望我们把您的鞋带熨烫成圆形的还是扁平的呢？”顾客听完惊讶地说：“你们的服务超乎我的想象！”试想，服务做到了如此细致的地步，客人能不感动吗？正如商业酒店时期的鼻祖斯塔特勒所说的：“酒店出卖的商品只有一种，那就是服务。”

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

在现代社会中，酒店是向顾客提供住宿、餐饮、购物、娱乐、健身、商务等诸多功能的综合性服务企业。随着人们闲暇旅游、会晤洽谈、商务活动的日益活跃，酒店服务已经成为社会生活中不可或缺的一种服务形式。

1.1 酒店服务界定

1.1.1 服务的定义

1. 服务的经济学定义

最早有关服务概念的研究是从经济学领域开始的，亚当·斯密(1776年)发现：有一种劳动，加在物上，能增加价值；另一种劳动，却不能够。前者因为可以生产价值，可成为生产性劳动，后者可成为非生产性劳动。马克思在《剩余价值论》中也提到：服务同一般商品的使用价值一样，是具有物质内容的使用价值，服务这种使用价值就是劳动本身，提供服务的劳动没有固化于商品之中，而是直接进入消费过程。同时，也有学者指出：服务是状态的变化，这种状态可以发生在某个人身上，也可以发生在属于某个经济主体的物的身上；这种状态的变化是另一个经济主体的劳动成果。

综合以上定义可以看出，学者们从经济学角度界定服务，强调的是服务能带来价值的这种特性，即服务是一种劳动，而这种劳动能创造价值。

2. 服务的管理学定义

服务的概念从经济学领域扩展到管理学领域可追溯到20世纪60年代初。很多学者从管理学角度提出了有关服务的定义，其中比较有代表性的有以下几种。



美国市场营销学会是最早从管理学角度对服务做出概念界定的：服务是伴随着货物销售一并提供给顾客的利益、满足及其他活动。此定义也长期被广泛采用。

里根(Regan，1963)将服务界定为顾客购买产品时所得到的一种无形的满意结果或有形与无形相结合的活动。

裘德(Judd，1964)则认为服务是一种市场交易活动，这种活动的最大特点是不牵涉所有权的变更。

白瑟姆(Bessom，1973)指出：对于消费者而言，服务是能够向他们提供任何利益或满足的活动。这些活动，他们个人没有能力自我提供或者不愿意自我提供。

布洛斯(Blois，1974)认为服务就是一种用于销售的活动，这种活动可以为顾客带来利益或满足，但它不会引起“商品”的物质形态的变化。

斯坦顿(Stanton，1974)指出：服务是能够给消费者或者工业用户带来满足的一些可感知但无形的活动。

莱蒂宁(Lehtinen，1983)认为服务是一种或一系列活动，它是在顾客与服务提供者或者设备的互动过程中完成的，并使顾客满意。

科特勒(Kotler，1984)认为：服务是一方向另一方所提供的一种活动或利益，它通常是无形的，而且不牵涉所有权的变化。服务的产生可以与有形产品相关，也可能无关。

格罗鲁斯(Gronroos，1990)认为服务是一种或一组具有无形性特征的活动，服务最重要的功能就是向顾客提供问题的解决方案。格罗鲁斯在2000年又把这个概念做了进一步阐述，即服务是由一系列或多或少具有无形性的活动所构成的一种过程，这种过程是在顾客与雇员、有形资源的互动关系中进行的，这些有形资源是作为顾客问题的解决方案提供给顾客的。

在ISO 9000国际质量管理体系标准中，服务被定义为满足顾客的需要，由供应方与顾客接触的活动和供应方内部活动共同产生的结果。其中供应方是服务的提供单位，供方与顾客的接触是服务的条件；而服务内容主要就是供方与顾客之间接触的活动以及供方内部的活动；服务的最终目的是为了满足顾客需求的资源、商品或系统相互作用的过程中，以便解决消费者的有关问题。

不过，由于服务产业包罗万象，很难界定其范畴大小，所以迄今为止尚未有一个权威的定义能普遍为人们所接受。但是，了解服务的核心属性要比试图给服务下一个标准定义更有意义。对比服务的经济学定义，服务的管理学定义在前者的基础上，提炼出了服务的几大特性：一是服务的本质目的是解决顾客问题；二是服务的提供要求同顾客有所接触，因此，服务过程存在互动现象。虽然这种接触并非一定要是顾客与服务人员直接面对面的接触，也可以是服务人员通过某些手段和设备同顾客发生接触；三是服务具有无形性，表现为一种或一系列活动；四是提供服务不涉及所有权的转移。

1.1.2 酒店服务的定义

酒店服务(Hotel Service)是服务的一种类型。根据以上对服务概念的分析，我们可以认为酒店服务就是酒店服务人员为满足顾客的物质需要和精神需要，借助设施设备和各种有形实物展开的一系列活动以及由此带来的酒店与顾客双方互动的结果。在这个互动过程

中，酒店与顾客会产生或深或浅的接触，这种接触既可能是服务人员与顾客的直接接触，又可能是服务人员借助有形媒介与顾客的间接接触。随着酒店市场竞争的日益激烈，到酒店来消费的顾客也越来越成熟，他们受过更好的教育，更富有经验，也有更挑剔的选择。过去10个消费者只有一种声音，而现在一个消费者就有10种不同的声音。因此，要满足不同顾客的不同需求，需要服务人员从仪容仪表、态度、语言、服务行为等方面保持最佳的状态。国际上将服务的英文service各字母分解，每个字母代表了酒店服务的不同含义。

S——Smile(微笑)：微笑待客。这是各国宾客都理解的世界性的欢迎语言，是与顾客正常友好交流的最基本的手段，它表示服务人员应该对每一位宾客提供微笑服务。

E——Excellence(出色)：它代表酒店将为顾客提供最优质的服务。

R——Ready(准备好)：随时以最佳的状态准备为顾客提供精致的服务。

V——Viewing(看待)：它代表酒店的一条经营哲学，就是一视同仁地对待每一位顾客。

I——Inviting(吸引人的)：要求酒店提供有吸引力的产品，包括美味的餐食、舒适的客房、健康刺激的娱乐项目。

C——Creating(创造)：创造温馨的服务环境，并不断创新服务。规范化服务是基础，但有针对性的个性化服务才是更高境界。它代表酒店会根据顾客的个性化需求提供创造性的服务。

E——Eye(眼神)：用眼神表达对顾客的关心，用热情与专注的眼神与顾客交流，并随时关注顾客的需求。

1.2 酒店服务特性

酒店服务作为服务的一种，具有服务的一般属性，即无形性、不可分离性、异质性和不稳定性。

1.2.1 酒店服务的无形性

作为人的一种行为，酒店服务也表现出一般服务所具有的无形性的特征。酒店服务往往是一种或一系列活动，是服务人员的表现行为和努力的结果，而不同于一个具体的工业产品。工业产品是实实在在看得见、摸得到的，是可以用大小、颜色、形状这样的形容词来描述的东西，但酒店服务却不能。对于酒店企业而言，酒店服务的这种特性直接导致的结果如下所述。

(1) 服务质量难以衡量与管理。一方面，酒店服务的无形性增加了企业向顾客展示和沟通产品的难度；另一方面，酒店服务的无形性决定了顾客通常会以主观的方式来感知服务，这也增加了企业对服务质量进行管理的难度和复杂性。

(2) 服务不能被储存，酒店无法像制造业企业那样通过储存产品来应对市场需求的波动。例如：酒店在旅游淡季没有出租出去的客房、某段用餐时间内空闲的餐位等都不可能储存起来留待旺季使用，它们在这些时间内应实现的服务价值就永远丧失了。

有形的物质产品在生产出来之后，需要一定的流通环节才能到达消费者手中，表现为



实体产品的流动。而无形的酒店服务的生产和消费往往表现为人的流动以及信息的流动，顾客可以来到服务现场，如到餐厅用餐；或者服务提供者趋向顾客，如接机服务；或者顾客通过信息技术获得远程服务，如网上预订客房等。因此，酒店企业必须加强与潜在顾客的信息沟通，通过信息的流动促进人员的流动。一方面，把最新的服务信息及时、准确地传递给潜在顾客群；另一方面，充分利用现代信息技术，以吸引和方便顾客进行服务的预订和购买。

1.2.2 酒店服务的不可分离性

酒店服务的不可分离性体现在：生产过程与消费过程不可分离，服务的提供者和接受者与服务本身不可分离。

（1）大部分有形产品是先生产出来然后再进行销售和消费，生产和消费是两个相互独立的过程。而服务产品是生产和服务同时进行，是同一个过程不可分离的两个方面。因此，酒店服务具有“边生产边消费，不生产则浪费”的特点，它的生产过程和消费过程几乎是同时存在的，两者在时空上无法分割。

（2）服务的提供者和接受者同时进入了服务的生产与消费过程，服务人员及其同顾客的接触和相互作用，以及不同顾客之间所发生的相互作用都将成为服务产品的一部分，这种互动对顾客的服务质量感知会产生重要影响。比如，一个到酒店用餐的顾客不满意为他上菜的服务员凌乱的发型，那么有可能对这个服务员提供的服务本身也会不满意，再如，在餐厅大声喧哗的顾客、醉酒闹事的顾客会影响其他顾客的用餐氛围，势必也会降低他们对服务质量的满意度。

（3）由于顾客可以参与到服务的生产过程中，所以酒店以何种方式或程序完成服务的生产也会直接影响到顾客的服务感受。例如，餐厅上菜的程序、客房开夜床时间的安排、酒店结账方式的选择等都直接关系到顾客体验的满意度。

总之，员工的素质、顾客对服务的参与程度、员工与顾客之间的关系都成为酒店服务的重要组成部分，并且渗透到服务的每个环节。因此，酒店企业的管理者应充分考虑到“人”对服务的影响，既要善于管理员工，又要善于管理顾客。

1.2.3 酒店服务的异质性和不稳定性

异质性和不稳定性可以说是酒店服务两个相辅相成的特性。在酒店服务过程中，始终存在着人与人的相互作用，这必然导致了酒店服务过程和最终结果具有非常不稳定、极具差异的特征。

（1）不同的员工提供的服务不同。即便同属一家连锁集团的两个酒店，执行着同样的服务标准和服务程序，由于员工的个人能力和服务意愿参差不齐，他们提供的服务也不可能是完全一致的。

（2）同一个员工在不同时间、不同场合也不可能提供完全相同的服务。外部环境等客观因素以及个人的情绪、体力、精力等主观内部因素会影响个体的工作行为和表现。

（3）顾客拥有不同的价值观和背景，类型千差万别，顾客本身的因素(如知识水平、兴趣爱好等)也直接影响服务的质量和效果，因此对服务的感知和评价也因人而异。

现代酒店服务除了具备以上服务的一般共性外，同时还有着其自身特有的性质，最鲜明的特点就是酒店服务的综合性、文化性和体验性。

1.2.4 酒店服务的综合性

酒店服务由一系列的活动构成，因此，与其他服务行业相比，酒店行业表现出很强的综合性特征。顾客在酒店一次完整的服务体验需要得到酒店内各个部门、各个岗位的服务支持，任何一个环节的低水平服务都会影响顾客的整体感受。服务产品的综合性要求各岗位员工必须协同合作，每一个员工的服务都必须完整与合格，其整体质量与每一个环节的服务质量密切相关。以顾客在酒店的一次用餐体验为例，酒店服务从顾客拨打预订电话就开始，包括进入餐厅时的问候、引座、点菜、上菜、餐间服务、结账等多个环节，到顾客离店方结束。在整个过程中，就会遇到预订员接听电话是否及时、热情；迎宾员是否能主动引领顾客；餐厅服务员是否熟悉菜单，上菜技巧与服务技能是否娴熟，能否针对顾客需求提供个性化关怀；收银员结账是否迅速、准确；等等。如果其中有一个员工提供的服务没有达到要求的服务标准，就会破坏整个服务效果。一个形象的比喻是，酒店服务好比是一串珍珠项链，每一颗珍珠就代表每一个员工、每一个服务接触点，项链能否光彩夺目，取决于每颗珍珠是否都闪闪发光。

1.2.5 酒店服务的文化性

服务是酒店所提供的核心产品，酒店的一切经营和管理都是围绕着如何为客人提供服务这个主题展开的。在市场竞争几乎进入白热化的今天，酒店服务早已不是简单地提供方便的吃住，而是渗入了更多文化的内涵。酒店企业在提供服务的同时，也在传播文明、传承文化。酒店服务的文化性是酒店企业在长期的对顾客服务过程中所形成的服务理念、职业观念等服务价值取向的总和，这种文化性具体从企业的服务理念、服务项目、服务流程、服务规范、服务方式等方面表现出来。

现代酒店服务的文化性是市场需求的结果。其一，在高速发展的现代社会，人们的物质生活水平不断提高，更向往丰富的精神生活和愉悦的心理体验，这就需要现代酒店服务不仅能满足顾客普通的旅居需求，而且还要满足其精神和心理感受上的需求，而后一种需求的满足主要靠文化的魅力和影响力。其二，由于酒店服务的无形性使得酒店服务不可专利，相对于酒店服务的方式、流程、技术的易模仿性，酒店服务的文化很难被模仿。因此，哪种服务的文化更具有特色、更有内涵，哪种酒店服务在现代企业市场竞争中就多了一个重要筹码。其三，服务文化强大的凝聚功能，统一了员工的服务价值取向问题，具备了良好服务文化的酒店就不再只是单纯的人的群体，而是一个有着对服务高度统一认识的服务网络，这个网络所提供的服务已不单是一项程序、一种职能和一份职责，而是结合在文化方面，把对顾客服务当成了一门艺术、一门学问、一次团体合力的大展示。因此，外在的竞争因素和内在的驱动力都决定了酒店服务的强文化性，更重要的是服务文化强大的整体功能适应了酒店业市场的竞争。

总的来说，酒店服务文化分为三大类：制度型服务文化、历史传统型服务文化和情感型服务文化，这三大类服务文化都有其特点和优势，现代酒店必须广泛吸纳不同服务文化

中的长处，扬长避短，形成具有自身特点符合客源需求的服务文化。

1. 制度型服务文化

制度型服务文化以美国为代表，特点是强调制度和规范，崇尚标准化和规范化，能保证服务水平的一致性，也便于管理的对外输出；但服务文化对顾客柔和度不够，市场反应较迟钝。美国希尔顿酒店是世界公认的酒店行业中的佼佼者，酒店创始人康拉德·希尔顿强调，凡是希尔顿所属的酒店，服务要高效率、快速敏捷、准确无误，要严格奉行规范化和制度化。希尔顿酒店集团实行一套严格的连锁经营评审计划，把不符合希尔顿酒店经营标准的酒店淘汰出去，从而保证希尔顿品牌始终如一地保持在高水平上。

2. 历史传统型服务文化

以欧洲为主体的历史传统型服务文化，其特点是讲究历史和文化，坚持文化品位和散发出浓郁的古典文化韵味，从而形成独特的风格；但难以经营管理，如果其文化不能被顾客认同的话，也难以获得顾客的满意，更难以形成管理输出。创立于 1897 年的德国凯宾斯基酒店集团就是传统的欧式服务风格酒店的典型代表。由于其独特的文化风格，该集团在全球的扩张重点主要集中在与这个集团有着相同或相似文化内在渊源的地区，所以相比英美等国家的著名酒店集团，它在全球的扩张速度较慢。

3. 情感型服务文化

情感型服务文化以包括中国在内的大多数亚洲国家为代表，特点是注重情感，服务亲切随意，注重员工和顾客之间的情感交流；但因为缺乏严格的规范化和标准化，服务随意性较大，服务质量较难控制，而且服务人力成本也较高。总部设在中国香港的香格里拉酒店集团推崇殷勤好客的服务方式，正是情感型服务文化的典范，它有一句全世界都知名的经营哲学：由体贴入微的员工提供的亚洲式接待。顾名思义，就是指为客人提供的是体贴入微的具有浓郁东方文化风格的优质服务。它的服务传递 5 个核心价值：尊重备至、温良谦恭、真诚质朴、乐于助人、彬彬有礼。

1.2.6 酒店服务的体验性

美国学者帕艾思和吉而莫在《体验型经济》一书中指出：在体验型经济时代，企业应该将产品转化为服务，将服务升华为顾客难忘的消费经历。从顾客的角度来看，酒店服务具备为顾客带来愉悦体验的特性。这是顾客在与服务人员、其他顾客、酒店环境进行直接接触，并在服务提供过程中与酒店互动获得的一种体验。酒店服务的体验性表现在这种服务是满足个人心灵与情感需要的一种活动，它的价值是当顾客的情绪、体力、智力与精神达到某一状态时，在他的意识中所产生的美好感觉。因此，酒店员工不仅仅是客房、餐饮、会议厅与健身房的提供者，更是这种美好感觉的策划者和创造者。获得美国国家质量奖的丽嘉酒店集团，它的员工信奉的服务口号就是“要微笑，因为我们是在舞台上表演”“我们是淑女和绅士，为淑女和绅士服务”。事实上，这种经营哲学强调的就是要赋予顾客更多的体验价值。目前，我国大多数酒店对酒店行业的经营特点的认识仍停留在帮助顾客解决一般的用餐、开会、过夜等服务问题上。要上升到通过突出顾客的美好感受对酒店产品和服务进行管理，其关键是要培育全体员工具有一种充满人性的、高雅的艺术表演家的

服务精神。

当然，也正是因为酒店服务具有体验性，所以服务的好坏主要根据体验者的主观标准来判断，客人往往以自我为中心，思维和行为大都具有情绪化的特征，对酒店服务的评价带有很大的主观色彩。

1.3 酒店服务分类

酒店服务是一个综合性的概念，对其进行分类是更加深入地理解这一概念的基础，同时也可以为酒店服务质量管理提供依据。目前对于酒店服务尚无统一的分类标准，下文是从服务质量管理的角度出发，在旅游服务行业分类的基础上做出的分类。

1.3.1 根据员工与顾客的接触程度分类

在服务过程中，顾客与服务提供者之间会相互接触，从而产生互动，因此，根据员工与顾客接触的程度，将酒店服务分为高度接触服务、中度接触服务和低度接触服务。这种划分方法对酒店有着重要的管理意义，它可以帮助企业理解对酒店服务质量的管理不仅要考虑生产者的行为，而且必须考虑顾客的行为，因为顾客的行为会直接影响服务结果。

1. 高度接触服务

在高度接触服务中，员工与顾客接触时间长、程度深，顾客参与服务的程度也高，所以服务质量在很大程度上由顾客感知决定，服务结果存在不确定性，这就需要服务人员有较高的人际交往能力。服务提供者所采用的技巧、鼓励方法、行为和顾客的期望，共同构成服务传递过程，因此，员工的礼貌、语言、行为都有可能大幅度影响服务质量的判定。通常来说，酒店前台是员工与客人高度接触的服务活动范围，比如问询接待、外币兑换、结账离店、餐饮服务、康乐服务等。

很多酒店管理者都明白员工在服务高接触点出色表现的重要性，但往往忽略了对顾客的管理。事实上，对于高接触服务，酒店一方面要培养一线员工的服务技巧和沟通能力；另一方面也要善于引导顾客。正确引导顾客必须做到以下两点。第一，适度的服务承诺。服务质量感知是顾客的一种心理感觉，主观因素在其中起了很大的作用。如果酒店在与顾客沟通的过程中做出了过度的承诺，将导致顾客期望值过高，即酒店承诺了它根本无法提供的服务，结果将出现过度承诺和过低提供，顾客对服务的满意度还是会很低。第二，实时了解顾客潜在需求。服务的成功永远依赖于“在顾客最关心的方面竭尽全力”。顾客“最关注的方面”也正是顾客在酒店消费实现某种目的的最重要的需求，我们把这称为“潜在需求”。以到餐厅就餐为例，顾客或是为了生意洽谈的成功，或是为了亲情的欢聚，或是失恋悲伤的自酌，或是单身汉懒得做饭图方便。抱着如此等等不同的目的，潜在需求大相径庭：谈生意的爱面子，为亲情的讲热闹，失恋者求环境，单身汉计较价格。只有针对性地投客所好，才能各得其所，不同潜在需求的顾客均能感到满意，餐饮服务如此，客房住宿、商务活动和会议接待等也同样如此。只要发生消费，就有背后隐含着的消费目的，在酒店客源细分化和需求多样化的现实背景下，满足不同顾客的潜在需求显得更为突出和重要。

2. 中度接触服务

中度接触服务就是在服务过程中，顾客部分程度或局部时间参与其中，对于这种接触，顾客倾向于通过有形证据或技术性层面来形成对服务质量的估计。比如相对餐厅服务而言，客房服务中的员工与顾客接触程度要低一些，可以视为中度接触服务。当然，这种接触可以是员工与客人面对面的直接接触，也可以仅仅是声音的接触，比如总机服务、电话预订等。电话接触是通过电话线路进行顾客服务，在电话接触中员工接听电话的语气、速度和处理问题的效率称为判断服务质量的重要标准。

3. 低度接触服务

在低度接触服务中顾客与员工之间的互动很少或者互动时间很短，因此，不会对服务生产过程产生直接影响。通常，后台是低度接触服务的活动范围，如布草洗涤、设备维修、厨房作业等。而对于低度接触服务，酒店企业可以考虑类似于制造业企业的管理方法，重点在于提高生产效率。

从这种服务分类方式可以看出，酒店服务的核心服务都属于高度接触或中度接触的服务。由于顾客参与程度较高，所以许多酒店企业开始建立客史档案，目的就是在提供完美的标准化服务的基础上，追求使不同顾客群更加满意的个性化服务，以形成酒店企业稳定的消费群体。

1.3.2 根据酒店服务活动的提供程度分类

根据酒店服务活动的提供程度，一些学者把酒店服务分为豪华型服务、中档型服务和经济型服务。在《旅游饭店星级划分与评定》(2010 版)中把饭店分成两种类型：有限服务饭店(Limited Service Hotel)和完全服务饭店(Full Service Hotle)。一星级、二星级、三星级酒店是有限服务饭店，评定星级时应对酒店住宿产品进行重点评价；四星级和五星级(含白金五星级)酒店是完全服务饭店，评定星级时应对酒店产品进行全面评价。当然，等级并不是衡量服务提供程度的唯一标准，事实上，很多经济型酒店提供的就是有限服务。从表 1-1 中可以看出，有限服务饭店和完全服务饭店在服务与经营特色上的区别。

表 1-1 有限服务饭店和完全服务饭店的特点对比

对比项目	有限服务饭店	完全服务饭店
设备配置	必要硬件配置	设施设备豪华
组织机构	讲究高效，一人多能	较高的员工与客人比例
服务项目	少而精	重视功能配套、项目齐全、强调完整
经营重点	客房	涵盖客房、餐饮和娱乐
服务方式	强调标准化服务	追求个性化服务
服务要求	卫生、安全、方便	细致周到、体贴入微
经营特色	强调价格与质量的性价比	强调酒店环节、氛围与服务的整体协调性，关注顾客的全面感受与价值体现

1. 有限服务

有限服务强调满足顾客的最基本需求，舍弃那些对价格敏感的顾客而言所不必要的昂贵服务。但提供有限服务的酒店绝不是简单意义上的“价格便宜”，也不是单纯减少功能与服务，而是强调酒店住宿的核心功能，关注价格与质量的性价比。有限服务的基本对象是希望能用合适的钱获得舒适经历的旅游者。

2. 完全服务

完全服务也被称为全方位服务。提供完全服务的酒店强调服务项目周全，设施设备豪华，个性化强，服务人员的个人技能高。为了提供细致周到的服务，在完全服务酒店内通常保持相对较高的员工与客人比例，甚至在一些亚洲的顶级酒店内，每位客人配有两名服务人员。这种比例使得酒店有可能向顾客提供细致和有特色的服务，能对客人的要求做出快速的反映。

这种分类方法可以帮助酒店准确地进行市场定位。正所谓“一个尺码难以适合所有的人”，在对顾客进行市场细分的基础上，有针对性地设计服务项目和服务方式可以满足不同顾客的需求。

1.3.3　根据酒店服务活动的本质和对象分类

根据酒店服务活动的有形和无形的性质以及服务接受者是人还是物这两个维度可以将服务分成 4 种类型。

1. 作用于顾客的有形服务

这类服务往往是作用于人的身体的有形行为(人体处理)。在这类服务的整个传递过程中，顾客需要在场以接受服务所带来的预期效益，比如餐饮服务、接机服务。

2. 作用于实物的有形服务

这类服务是作用于实物的有形行为(实物处理)。被处理的物体对象必须在场，而顾客本人则不必在场，比如行李服务。

3. 作用于顾客的无形服务

这类服务是作用于人的思想的无形行为(脑刺激处理)。顾客本人无须在场，可以在任何一个通过电子通信方式或者广播信号就能相连的地方，如电话咨询服务、网络预订服务等，但顾客的意识或思维必须在场。

4. 作用于实物的无形服务

这类服务是作用于实物的无形行为(信息处理)。一旦所要求的服务开始实施，可能就无须顾客的直接参与，比如贵重物品保管、行李寄存等。

这种分类方法有助于酒店组织系统的设计和管理。属于“人体处理”这一类型的服务，一般都是高度接触型服务，需要顾客的亲自参与，服务过程直接影响顾客的质量认知。如果顾客必须亲自到达服务现场，服务人员与顾客之间的接触、服务设施的外观和特色，其他顾客的言行都会影响顾客的满意程度。因此酒店企业在服务营销过程中需要更加注重服务现场的有形展示，这是企业有效传递服务质量信息的合理途径。同时，服务场所

的地理位置、服务设施的地点和服务时间就必须以顾客为中心，要便于顾客接受服务。

本章小结

酒店服务是一个综合性的概念，准确认识并界定酒店服务，把握其特性，理清其类型，可以为酒店服务质量管理提供理论依据。

(1) 酒店服务具有服务的一般属性，即无形性、不可分离性、异质性和不稳定性，同时还有其自身特有的性质，即综合性、文化性和体验性。

(2) 根据员工与顾客的接触程度，酒店服务分为高度接触服务、中度接触服务和低度接触服务；根据酒店服务活动的提供程度，酒店服务分为有限服务和完全服务；根据酒店服务活动的本质和对象，酒店服务分为作用于顾客的有形服务、作用于实物的有形服务、作用于顾客的无形服务和作用于实物的无形服务。

关键术语

异质性、文化性、体验性、高度接触服务、有限服务、完全服务

课后习题

一、名词解释

1. 酒店服务　　2. 有限服务
3. 完全服务　　4. 高度接触服务

二、简答题

1. 如何认识酒店服务的本质特点？酒店服务分类方式有哪几种？

2. 请分别列举采用制度型服务文化、历史传统型服务文化和情感型服务文化的酒店企业，并说明其文化特点。

3. 从酒店服务具有无形性这个角度分析做好酒店官方网站的必要性。

三、案例分析

美国的统计资料表明，咖啡的价格取决于它在何处或以何种经济形态的产品出售。它可以作为农业经济自然产品的咖啡豆出售，一杯为5～25美分；它也可以作为工业经济加工品的速溶咖啡出售，一杯为30～40美分；它也可以作为服务经济在街头咖啡店里的煮咖啡出售，一杯为0.5～1美元；它还可以作为体验经济在有气氛与情调的酒店里出售，一杯咖啡为2～5美元。国外很多酒店集团就深谙此道，因此，它们努力追求体验经济的境界，提高酒店产品和服务的附加价值。

请根据上述材料，结合酒店服务特性分析酒店行业的经营特点。

四、实际操作训练

1. 请在所在城市实地调查一家五星级酒店和经济型酒店，分析这两家酒店提供的产品和服务的不同之处。

2. 请实地调查一家提供有限服务的酒店和一家提供完全服务的酒店，比较这两家酒店在设备配置、服务项目、服务方式、经营重点和经营特色上的区别。

第 2 章　顾客感知服务质量

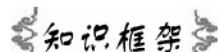
教学要点

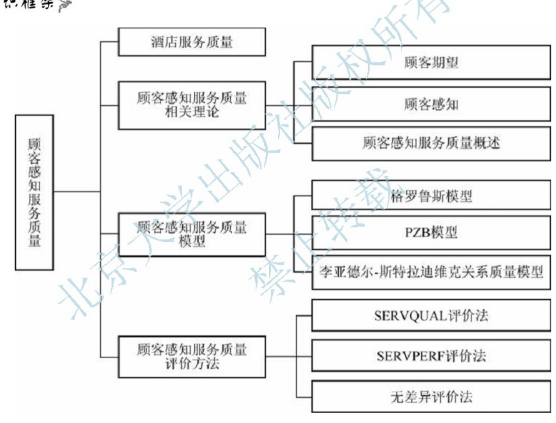
（1）掌握酒店服务质量、顾客期望、顾客感知和顾客感知服务质量的概念。

（2）了解影响顾客感知服务质量的因素。

（3）了解顾客感知服务质量的经典模型。

（4）了解相关顾客感知服务质量的评价方法。







导入案例

在长沙的某酒店，晚上 8 点钟，1508 客房刚入店的客人站在门口叫道：“服务员，我的门卡打不开门啊?”

服务员 A 回答道：“请给我试一下好吗?”服务员接过门卡一试，门开了，服务员回答客人说：“可能刚才是您使用不当，您看，门现在开了。”

服务员 B 回答道：“请给我试一下好吗?”服务员接过门卡，边试边说：“您将磁条向下插进门锁，待绿灯亮后，立即向右转动把手，门就可以开了。”门开后，服务员将门卡插入取电牌内取电。

服务员 A 帮助顾客解决问题的方式过于直接，说是客人使用不当，会使客人面子上过不去，心理感觉不好。而服务员 B 通过自己演示和讲解开锁的过程，纠正了客人不当的使用方法，既帮助了客人，又让客人免于尴尬，体现了亲情服务的风范。在对客服务中，不仅要关心服务的结果，而且要关心客人的感受，让客人满意的收获这份结果。

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

在酒店行业中，人们经常说“顾客就是上帝”，这意味着顾客对酒店经营起着举足轻重的作用。顾客一次不愉快的入住经历，就会影响到他未来是否还会入住这个酒店，同时还可能经由他影响到其他人，产生一连串的不良反应。哪些因素影响了顾客对其入住体验的评价；顾客如何感知酒店的服务质量；如何从顾客角度评价酒店行业产品的质量……这一系列问题的答案是什么，酒店行业的研究者和酒店的管理者都在一直不断地研究。

2.1 酒店服务质量

酒店是服务型企业，顾客对酒店服务满意与否主要是从酒店提供的服务质量来衡量的。因此，服务质量是酒店的生命线，是酒店竞争的核心和焦点。美国著名的服务研究和咨询家谢纳汉指出：酒店正处在“服务革命的前夜”（The Dawn of Service Revolution）。这场革命使酒店的服务必须注重“顾客的需求”“顾客的感受”，围绕“顾客高度满意”这一核心，重新思考、评价和改造以前的管理模式及实施对应的有效措施，以达到控制服务质量的目的。

2.1.1 酒店服务质量的概念

服务质量问题一直是许多学者研究的问题。酒店服务质量不能由管理者来决定；相反，它必须建立在顾客需求、期望之上，它不是一种客观决定的质量，而是顾客对服务的主观感知。

对酒店服务质量的概念界定，学术界及业界的发展历程如下所述。

最先，学者及酒店管理人员认为酒店服务质量只局限于酒店软体服务的质量，由服务项目、服务效率、服务态度、礼仪礼貌、操作技能、清洁卫生、环境气氛等构成，因为是由这些项目影响着顾客的心理感受，且这些项目因人而异没有固定标准。但这一概念界定缩小了服务质量的内容，将服务的技术质量排除在外了。



随后，又有学者提出酒店服务质量由酒店技术质量、功能质量、客人的期望质量和经验质量决定。这一概念界定将客人的感受列为衡量酒店服务质量的要素之一，有了很大的突破。

接着，有学者认为酒店服务质量是指客人在入住酒店活动的过程中享受到服务的使用价值，是客人得到的某种物质和精神的感受。这一概念界定将服务质量等同于客人感受，太过片面。

目前，大部分学者研究认为酒店服务质量由实体产品质量、有形设施设备质量和无形产品质量 3 部分构成。而无形的产品指的就是酒店的服务，无形产品质量则关注客人如何得到服务的过程，强调顾客感受。

根据国际标准化组织颁布的《质量管理和质量体系要素服务指南》(ISO 090004—2)所知，"服务"是指"为满足顾客的需要，供方和顾客之间接触的活动以及供方内部活动所产生的结果"；"质量"指"反映实体满足明确或隐含需要的能力的特性总和"。

结合以上观点归纳，酒店的服务质量是指酒店以有形的设施设备、实体产品和无形的劳务产品为依托，满足顾客物质和精神需要的程度。

2.1.2 酒店服务质量的内容

根据酒店服务质量的概念界定，酒店服务质量是由两部分组成，即有形的硬件质量和无形的软件服务质量，具体如图 2-1 所示。

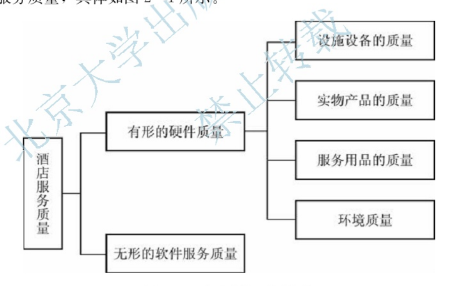


图 2-1 酒店服务质量构成

如图 2-1 所示，酒店服务质量由 5 项内容构成，依次是设施设备的质量，它指的是酒店的设备设施的技术要求是否符合对应档次酒店的质量要求，如大到电梯、照明系统、供水系统，小到吹风机、饮水机等，是否与酒店的星级档次相匹配，是否完好无损，能否正常工作，能否保证酒店的正常营业，是否能为顾客提供对应的服务要求；实物产品的质量指的是酒店提供的餐饮产品(菜肴、饮品)、客房产品(行政套房、标准双人间等各类档次的客房)、购物商店的物品、会议室产品等实体产品的质量好坏；服务用品的质量是指酒店为提供相应服务必须使用到的服务物品，也可以说是服务员借助这些用品才能提供优



质的服务，如餐厅中用到的餐具、餐盘，客房中用到的清洁用品等，环境质量是指酒店通过其内部装潢设计、人文文化的营造，为顾客打造的一个自然的、安全的、适应顾客人际交往和生理需求的环境的质量，软件服务质量是指酒店的服务员对顾客提供服务的行为方式，包括服务员的个人气质和着装、服务效率、服务礼仪、服务态度等。

2.2 顾客感知服务质量相关理论

为了研究顾客如何感知企业提供的服务，对无形的服务做出定量的评价，解决服务管理和营销科学中的核心问题，顾客感知服务质量这一概念就此诞生。其概念最早于1982年由芬兰瑞典经济管理学院的克里斯廷·格罗鲁斯(Christian Gronroos)率先提出，并经由美国的服务管理研究组合帕拉苏拉曼(A. Parasuraman)、泽丝曼尔(Valarie A. Zeithaml)和贝里(Leonard L. Berry)(以下简称为PZB)等专家不断加以分析研究。格罗鲁斯认为感知服务质量取决于顾客的服务期望(Expectation)和顾客对服务绩效的体验(Performance Perception)，是两者进行比较的结果。

2.2.1 顾客期望

顾客期望是指顾客希望酒店提供的产品或服务能满足其需要的水平，达到了这一期望，顾客会感到满意；否则，顾客就会不满。顾客期望在顾客对产品或服务的认知中起着关键性的作用。顾客正是将期望与体验进行比较，据此对产品或服务质量进行评估，期望与体验是否一致已成为产品或服务质量评估的决定性因素。期望作为比较评估的标准，既反映顾客相信会在产品或服务中发生什么(预测)，又反映顾客想要在产品或服务中发生什么(愿望)。

期望服务质量是指顾客在消费之前通过各种渠道对服务质量形成的预期。体验服务质量是指顾客在亲自体验服务后对服务绩效的实际感受，表述如下：

当期望服务质量＞体验服务质量时，顾客会产生不满意。

当体验服务质量＞期望服务质量时，顾客会产生非常满意。

当期望服务质量≈体验服务质量时，顾客会产生满意。

1. 顾客期望的分类

目前学术界对顾客期望有两种分类方法：一种是PZB研究组合期望分类法；另一种是奥加萨罗(Ojasalo. J.)期望分类法。

1）PZB研究组合期望分类法

如图2-2所示，PZB研究组合将期望分为两个水平：理想期望和适当期望。理想期望是指顾客期望接受的最理想的服务水平，也是顾客认为企业能够且可以提供的最高服务质量水平。适当期望是指顾客认为可接受的服务水平，是一种较低水平的期望，是顾客对实际服务体验的容忍底线，低于这一底线的服务会导致顾客不满，甚至造成顾客流失。理想期望实际代表一种较高层次的服务期望，是客人最希望拥有的，但却是不太可能实现的期望，实际体验的服务水平越趋近于它，顾客满意度就越高。理想期望和适当期望构成了顾客对服务整体期望的上下限，而在两种期望水平之间的区域被称为“容忍区”。若实际的体验服务质量落在此区间，都是顾客所能接受的，顾客会对所接受的服务感到满意；如

果顾客实际体验的服务质量超越此区间，顾客会高度满意甚至惊喜，进而导致顾客忠诚；反之，如果顾客体验的服务质量低于此区间，顾客会不满意，甚至会投诉企业提供的服务，从而影响其下次的消费选择。

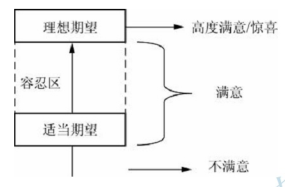


图 2-2　期望的两个水平与顾客满意

例如当客人进入房间发现室内设备有故障时，客人期望酒店能将其换到总统套房入住，这是不太可能的事情，是其理想期望，希望酒店调换到其他同类型的客房入住或立即进行设备维修，就是这位客人的适当期望。如果酒店采取升档补救方式，给客人调至更高一档的客房时，客人就会满意；如果酒店没有给客人调换房间甚至没有及时派人修理，这就没有达到客人最低的期望要求，会引起客人不满意并投诉。

而对于办理入住登记的客人，希望在 3 分钟之内办理完毕一切手续是其理想期望，然而基于酒店过去的经验，正在等候登记的顾客数量、所处的时刻以及其他各种因素，顾客一般可接受即容忍的登记时间是 10 分钟，那么这个 10 分钟就是顾客的适当期望。因而，如果总体办理登记手续时间在 3～10 分钟的容忍区范围内，顾客对酒店的服务速度表示满意；如果总体办理登记手续的时间少于 3 分钟，顾客会留下深刻而美好的印象；如果超出 10 分钟，即不在容忍区之内，顾客则会留下完全相反的印象，认为酒店的服务速度慢，服务效率低下。

2）奥加萨罗期望分类法

奥加萨罗将顾客的期望分为 3 类：一是模糊期望；二是显性期望；三是隐性期望。

（1）模糊期望是指顾客期望服务提供者为其解决某类问题或提供某项服务，但并不清楚怎样解决以及这个服务应该达到什么水平，顾客无法清楚表达他们的期望。在酒店服务中，顾客在很多情况下，意识到他们有必要接受某种服务以改变他们的现状，但却无法清楚表达，他们不知道应当怎样去做，做什么来达到目的，但这样模糊的期望实际上是他们的一种真实期望，因为顾客期望达到这一结果。尽管说不出来，但这些期望对顾客感知服务质量是非常重要的，决定他们对服务质量是否满意。一旦服务提供者的服务符合其心中所想，顾客则会非常满意。例如，顾客在西餐厅就餐，他需要点一瓶红酒，但不记得红酒叫什么名字，也不知道红酒的产地，只是向服务员描述它的色泽、味道、他以前喝过后的感觉以及当时品酒时用的杯子等，服务员就需要根据他所描述的这些模糊的字眼，为其准备一瓶恰当的红酒。如果服务员所选正好是顾客所想，顾客就会相当满意，对这次就餐体验给予很高的评价，进而对酒店的服务质量给予很高评价；但如果服务员所选的红酒没有达到顾客的这一期望，酒店又不可能为其免费开第 2 瓶、第 3 瓶，直到其满意为止，顾客

对比PZB研究组合和奥加萨罗对期望的分类研究可以得知，对于酒店管理者而言，学术界对期望如何进行分类、如何界定这是很重要的，但更重要的是知道顾客的期望是什么，哪些是酒店可以达到标准。

2. 顾客期望的影响因素

鉴于顾客在评定酒店服务质量时，期望的服务水平起关键作用，因此酒店的管理者需要了解形成顾客期望的关键因素。大量的实证研究表明，影响酒店顾客期望的关键因素有如下几个。

1）顾客的消费经历

顾客的消费经历是指顾客在接受同一酒店或不同酒店服务后所形成的对酒店产品与服务的一种认知积累。例如，顾客会把在某家酒店所接受的服务与其他同类酒店所接受的服务相比较，或者把它与之前在这家酒店所接受的服务相比较，得出孰优孰劣。因此，在其选择购买某一酒店服务时，顾客会把过去的经历作为参考，选择那些他认为更可能满足其期望的酒店入住。

2）服务承诺

服务承诺是指酒店通过营销传播活动公布服务质量或服务效果的具体标准，并对顾客利益加以担保或保证。服务承诺分为显性服务承诺和隐性服务承诺。显性服务承诺是指酒店传递给顾客的关于酒店服务的文字说明、图像说明或视频音像说明。酒店产品具有消费与购买同步性的特点，在付费后才能看到实体产品，因此，酒店顾客会根据可利用的信息作为他们期望的基础，例如酒店在各类媒体上所做的广告。服务含义越不明确，顾客就越依赖酒店广告。如果酒店广告强调客房产品温馨舒适，菜品质量卓越，宣传图片中的菜肴色香味俱全，顾客就会期望自己接受的无形服务和有形产品等确实像广告中描述的那样。而隐性服务承诺主要指酒店产品价格和环境设施，就是其价格与环境设施一般与对应的服务质量对等，价格高昂和装修豪华的酒店，顾客会对该酒店的服务有较高的期望。例如，三星级以上酒店的环境设施比经济型酒店的齐全、高端，因此，三星级以上酒店提供的服务肯定比经济型酒店齐全；而针对一间标准客房，五星级酒店的客房价格就比四星级酒店高，因此，顾客一般认为五星级酒店的服务也是高于四星级酒店的。

3）口碑

口碑在辞海中被解释为“比喻众人口头上的称颂”。口碑主要是指非商业的相关个人间关于产品和公司的面对面的交流，多发生于亲戚朋友等关系紧密的人群中，因而具备了很大的影响力。口碑是顾客搜集有关酒店服务信息的主要渠道。由于服务具有十分突出的体验性特征，所以口碑通常被视为更为可靠和可信的信息。研究表明，口碑效应相对于酒店的广告宣传、市场推广、个人推销等因素，对顾客期望影响更大。

4）顾客需要

顾客需要是指那些对顾客的生理或心理健康十分必要的状态或条件，它是形成适当期望水平的关键因素。例如，残疾人士希望入住的酒店有无障碍通道，穆斯林客人希望入住的酒店有其需要的穆斯林菜肴。

5）顾客的参与意识

酒店服务的生产与消费几乎同步发生，服务质量的实现需要顾客的参与和配合。顾客



参与意识的强弱直接或间接地影响其对服务质量的期望水平。如果顾客参与意识消极，其往往将实现服务质量的期望全部寄托在酒店员工身上。例如，顾客在西餐厅品尝红酒时，因为自己心情不佳或不在状态，那么就体会不到品尝红酒的乐趣，也体会不到西餐厅为此营造的氛围，就会对他这一次的就餐体验期望不高。

6）临时性关注因素

它通常是一些暂时性的、个人的因素，这些因素使顾客更加意识到对酒店某种服务的特别需要。例如，乘飞机的顾客需要就近入住离机场近的酒店，他对酒店的地理便捷就有较高的期望。

了解顾客期望的影响因素，酒店在质量管理过程中就可以有针对性地采取相应的措施。

2.2.2 顾客感知

顾客感知即顾客对企业提供的服务绩效的感知，也称为顾客体验。它最早出现于20世纪80年代初期，该概念的提出基于服务行业经营中对人际接触的重视以及为了研究在纯粹的服务情景中，这一过程是否是影响顾客满意与再次惠顾与否的因素。服务感知是服务过程中服务的提供者(服务员)和接受者(顾客)之间的面对面的互动，也是顾客与服务传递系统(酒店内部系统)间的互动，包括前台员工、顾客、实体环境及其他有形事物，如图2-4所示。这种互动对于服务差异、质量控制、传送系统等层面有较大影响，更会影响顾客对服务质量感知的评价。顾客感知是顾客与服务系统之间互动过程中的“真实瞬间”，是影响顾客服务感知的直接来源。服务质量很大程度上取决于顾客感知，顾客感知又以服务接触能力为基础。

1. 顾客感知测量的原理

图2-4所示为服务感知过程图中，将服务过程划分为3个区域：服务接触区域、内部支持区域和外部协调区域。根据顾客参与程度，可以把服务过程分为两类：一类是直接与顾客打交道的前台服务接触过程；另一类是基本不与顾客发生接触的后台服务支持过程。前台服务员工的行为是顾客可见性的服务，而后台服务员工行为及酒店外部的支持保障行为则是顾客不可见的服务。

酒店有两类顾客：一类是来源于酒店外部，明显可见的真实顾客，即外部顾客；另一类是存在于酒店内部的顾客，即前台服务员工，他们是酒店后台服务员工和酒店外部的支持保障人员的“顾客”。因此，在分析服务感知时，一般分为外部顾客感知和内部顾客感知两个方面。

顾客对酒店服务质量问题的抱怨和不满主要集中在服务接触环节。前台服务接触过程是顾客服务质量感知的主要来源，因此，外部顾客感知的高低直接影响着顾客对酒店提供服务质量的评价。而内部顾客感知的高低会影响前台服务员的工作绩效，进而影响外部顾客对其服务绩效的感知。故在测量顾客感知时，一般同时涵盖假定的内部顾客员工和真实的外部顾客。例如，酒店的西餐厅服务员接到客人西餐点单的要求，那么他就要到西餐厨房下单，等待为其提供精美的西餐菜肴和酒水，他就成为了西餐厨房的“顾客”；如果他得不到西餐厨房优质快捷的服务，如菜品准备时间过长，菜品温度偏低等，那么他就相应

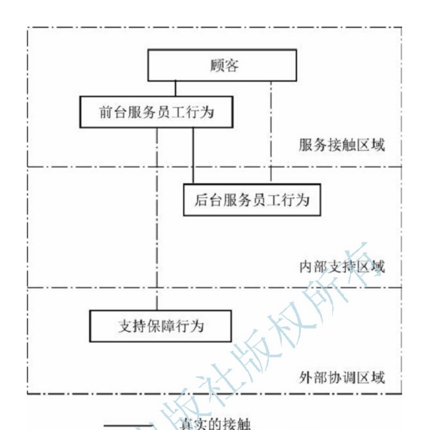


图 2－4　服务感知过程图

地不能为顾客提供优质的服务了。

2. 服务接触

服务接触是服务情境中服务的供应者与接收者间的面对面的互动，也就是酒店企业及酒店员工与顾客之间的互动。这些互动瞬间直接影响着顾客对酒店服务质量的感知。当顾客踏入酒店时，一项服务在服务接触中给顾客带来的印象，也就形成了对其感知服务质量好坏的评价，而通常这种短暂的接触往往发生在顾客服务活动的一瞬间。学者们将这一瞬间也称为“关键时刻”(Critical Moment)。例如，一位顾客在入住酒店期间会与一系列不同的服务员发生接触，每次关键时刻都影响顾客对感知服务质量的评价。顾客在餐厅就餐有一系列的服务接触，从打电话订餐、到达酒店、由服务人员引至餐位、提供点菜服务、就餐服务以及结账。顾客正是在这一系列的服务接触中感知服务质量，形成服务过程的感知评价，这对是否满意以及形成顾客忠诚有很大的影响。酒店企业要关注这些服务接触的关键时刻，酒店可以召集管理者、一线员工、客户代表以及外聘的管理咨询专家等，通过深入的研究来识别本酒店在服务中需要引起关注的所有关键时刻，将这些关键时刻列成清单，让所有员工知晓，还需要针对各具体的关键时刻，商讨出应采取的具体应对方法，最后要通过反复的培训以让所有员工都能切实掌握。这样能够在与顾客交流的每个瞬间，让顾客感受到服务的快捷、温馨、舒适、便利、高质，感受到宾至如归。

2.2.3 顾客感知服务质量概述

1. 顾客感知服务质量的概念

结合格罗鲁斯和PZB研究组合等专家的研究理论，可以将感知服务质量界定为顾客在接受了服务之后，对比他们期望中的服务水平与他们实际体验到的服务水平所产生的差异认定。如果实际体验的服务水平高于期望的服务水平，则顾客会对感知服务质量给予较高的评价；如果实际体验的服务水平低于期望的服务水平，则顾客会对感知服务质量给予较低的评价。

2. 顾客感知服务质量的要素

服务在某种程度而言是一种主观的体验过程，在这一过程中生产和消费是同时进行的，顾客与服务员之间发生着一系列的服务接触，共同面对一系列的关键时刻，它对服务质量的形成具有非常重要的作用。顾客最终是通过酒店提供给他的技术和提供方式来判断感知服务质量的，即包括技术质量(服务的结果)和功能质量(服务的过程)。这是顾客感知服务质量与实体产品质量一个非常重要的区别。

实体产品质量感知的主要依据是技术质量，顾客对技术质量存在着一个客观的衡量标准。例如，一瓶红酒的标准容量应该是750mL，标准双人间的客房应该有两张单人床，客房的室内温度应该是26℃；酒店健身康乐中心应该拥有各种健身器材；等等。因此，顾客对实体产品的质量评价的最重要的依据就是技术质量。

无形的服务产品质量与其不同，顾客首先要从服务的结果(技术质量)来判断服务质量的高低，然后再依据服务的过程(功能质量)来评价整体的服务质量的高低，既关心得到什么，又要讲究如何得到的这个过程。例如，顾客入住酒店将得到一间含有各种所需硬件设施的房间，在餐厅得到所需要的饭菜和酒水，在健身康乐中心享受各种运动器材等，这些都是服务结果，是服务质量的一部分，是服务的技术质量，在服务营销学中也称为结果质量。而酒店服务员的态度是否热情周到，服务的速度是否快速，服务员的外貌是否端庄，仪态是否优雅，语言是否有礼貌以及服务的环境是否舒适、卫生等都对顾客的感受产生重要影响，这些对服务的结果起着功能性的影响，故顾客接受服务的方式被称为功能质量，在服务营销学中也称为过程质量。因此，即使技术服务质量再高，如果功能质量很低，那么顾客感知的服务质量也是很低的。

3. 顾客感知服务质量的重要性

顾客感知服务质量是评价服务质量高低的重要标准，是由酒店服务的特性决定的。

1）顾客参与服务过程并在这个过程中感知服务质量

酒店服务是酒店员工以酒店的设备设施为基础、以顾客为消费对象、以一定的消费活动与一定的情感投入为内容，为顾客提供所需的物质享受和精神享受的行为效用的总和。酒店的服务大多是在顾客和服务员的互动中完成的，是高接触性的服务，如前台问询、接待、收银；客房的对客服务，餐饮服务，礼宾服务，康乐服务等。在这个顾客亲自参与的服务过程中，顾客和酒店服务员密切的互动，经历一系列服务关键时刻，这些关键时刻是一个个向顾客展示服务质量的机会，也是给顾客留下深刻印象的时刻，极大地影响着顾客

的服务感知，对顾客感知服务质量的水平起着决定性的作用。因此，服务质量无法从服务过程中脱离出来，服务生产过程的结果只是顾客感知服务质量的一个部分。酒店服务的这些特性使酒店不得不把服务质量管理的重点放在顾客感知服务质量上，只有顾客满意的服务才可能是优质的服务。

2）顾客对服务质量的感知具有主观性

首先，酒店服务不同于工业产品，没有具体的、明确的技术参数以利于顾客去评价，这源于酒店服务具有无形性这一特征，因此，顾客的期望质量和体验质量共同影响着顾客总的感知服务质量的形成。顾客会把期望质量和体验质量进行比较，而这一比较的结果会有 4 种：超越、高于、等于或低于。其次，酒店顾客各自的需求不同、消费经验不同，也不具备评定服务质量的专业知识，因此，他们通常会用主观的期望、个人的心理感受去感知服务质量。再次，顾客会从酒店服务提供的各方面去感知服务是否满足他们的程度，如服务的速度、态度、菜品的味道、环境的氛围等。最后，同一项服务由同一个服务员以同样的方式和同样的标准提供给不同的顾客时，顾客的感受是不同的。

顾客对酒店服务质量的感知具有主观性，对其感知服务质量进行控制非常困难。因此，酒店要想控制好服务质量，必须把顾客感知服务质量视为衡量和判断服务质量的标准。

4. 影响顾客感知服务质量的因素

顾客感知服务质量是酒店服务质量评定的基本标准，若要对其进行有效地控制，就需找到影响顾客感知服务质量形成的因素，这样才能有效地实施管理控制计划。

从顾客感知服务质量形成的过程中，可以知道影响顾客感知服务质量形成的相关因素。格罗鲁斯在其顾客总的感知服务质量模型中明确地显示了顾客感知服务质量形成的过程及影响顾客感知服务质量形成的相关因素，如图 2－5 所示。

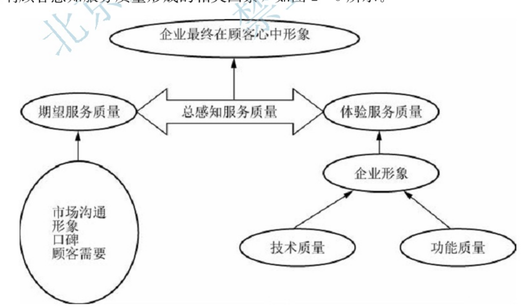


图 2－5　格罗鲁斯顾客感知服务质量模型(修正)

从图 2－5 所示过程中可以知道，影响顾客总感知服务质量的因素有影响顾客期望形





成的因素，如市场沟通、形象、口碑、顾客需要，以及影响顾客实际体验服务的因素，如服务的技术质量和功能质量。而在这些因素中，有些是酒店企业可以控制的如市场沟通活动(即营销传播活动，包括广告、直接销售、促销、网站、销售计划、公共关系等活动)，而有些是不可控制的，如企业形象、口碑。那些对顾客感知服务质量的影响程度大，酒店又易于控制的因素正是管理者要寻找并实施重点管理的。

1）技术质量

酒店顾客体验服务质量由技术质量和功能质量两部分组成。顾客在酒店消费时，其消费所得的大部分是服务结果，例如，获得实体产品，一份美味的菜肴、一杯可口的饮料、一间干净温馨的客房等；除此之外，客人入住酒店，获得的安全、温馨、高雅的环境也是服务的结果。这些产品均有技术指标可以加以要求，酒店的经营管理是易于控制的。另外，顾客的很多隐性期望与酒店提供产品的技术质量相关。因此，为达到顾客对技术质量的要求，以提高顾客感知服务质量，酒店需要从规范服务的角度出发，为顾客提供高质量的服务。例如：明确各类产品的技术参数(在夏季室内温度为24～26℃；空气流动速度为0.1～0.25m/s；湿度为50%～65%等)，规范各类服务的流程(Standard Operating Procedure，制定标准工作程序，SOP)。

2）功能质量

由于顾客与服务提供者之间存在互动关系，所以传递服务结果的方式对顾客感知服务质量的高低有重要的影响。一般而言，服务产品的技术质量有较规范、明确的标准，顾客会客观地去评定，而功能质量没有客观的标准，顾客的评价则带有较大的主观性。对酒店企业而言，较容易控制服务产品的技术质量，而对其功能质量的控制难度却很大。当前酒店企业之间的产品在技术质量上并没有什么差异，想要创建技术优势是非常困难的，而产品的功能质量完全取决于服务员的个人素质、服务意识、随机应变能力以及与顾客互动的程度等，这些都是其他酒店难以模仿的，是影响酒店服务质量的重要因素，也是酒店赢得竞争的关键因素。

3）服务承诺

酒店服务承诺对于顾客期望的影响很大，其某种程度上决定了顾客对体验结果的评定。在图2-5中，顾客对酒店服务质量的期望受酒店市场沟通、口碑、酒店的形象、顾客个人需要等诸多方面的影响。市场沟通活动由酒店企业主动产生，是酒店对顾客的一种显性服务承诺，它直接处于酒店企业控制之下，而酒店企业的形象、口碑、和公众关系等因素是酒店经营活动给顾客或社区留下的外部影响，它们不受酒店企业直接控制，而且酒店企业外部的市场沟通活动也会对这些因素产生影响，但是这种影响是基于企业前期经营情况，并通过广告等营销传播活动而起作用。酒店企业营销传播中的服务承诺对顾客服务期望的建立影响非常大，因此，酒店企业要加强对营销传播活动的控制，使其对顾客和服务质量形成良好的影响。在酒店广告宣传中，如果酒店向顾客做出过度承诺，脱离了实际，将会诱导顾客建立过高的期望，从而扩大了顾客的期望服务质量和体验服务质量之间的差距，最终导致顾客感知服务质量的下降。

4）企业形象

企业形象是酒店无法直接控制的，它代表着酒店现有顾客、潜在顾客、流失顾客以及

其他相关组织对酒店价值的评价。企业形象同诸如广告、人员推销和口碑传播等外部营销手段一起表达着人们的期望。企业形象对顾客感知服务质量的评定有着极大的影响，在某种程度上，良好的酒店形象对酒店服务质量起到了“过滤”作用，人们会利用它来“放大”或“缩小”企业的技术质量和功能质量。如果在顾客心目中企业是优秀的，那么当企业的服务出现了一些微小的失误，顾客会予以原谅，它会“缩小”顾客对服务的不满，从而有助于形成良好的感知服务质量。而酒店的服务出现较大的失误时，它会“放大”顾客的不满，顾客反应强烈，坚决不予原谅，导致感知服务质量评价很差。而对于企业形象一般的酒店而言，这一“过滤”作用就失效了，顾客会对企业提供服务中出现的大小错误均采取包容的态度，当然其感知服务质量也是处于一般水平，顾客一般也不会成为该酒店的忠实顾客，其企业市场竞争力也是不强的。因此，对于外在形象一直很优秀的酒店企业而言，良好形象是企业的“保护伞”，在短期内，由于“保护伞”的作用，无论是技术质量还是功能质量上出现了问题，都是可能被顾客忽略的。酒店顾客感知服务质量和企业形象存在着相互影响的关系，良好的企业形象对顾客感知服务质量起着促进作用，而顾客感知服务质量的提高又反过来促进酒店良好形象的形成。

5）价格

在顾客感知服务质量理论中，对于产品的价格这一影响因素进行专门研究的学者不多，只有李亚德尔(Veronical Liljander)和斯特拉迪维克(Tore Strandvik)两位学者在其构建的关系质量模型中有所涉及，他们认为顾客感知服务质量的高低与付出，也就是与价格、时间等等有直接关系，顾客满意是基于顾客的体验与付出的比较。从该理论出发并结合营销中的价格策略可知，管理者应该对产品定价采取慎重的态度，要考虑顾客可以承受的价格区间；在产品定价时，要顾及产品在不同生命周期的表现以及本酒店在所在社区的声望，做到合理定价。

5. 感知服务质量与顾客满意

著名的营销大师菲利普·科特勒(2003)对顾客满意的定义为：“满意是指一个人通过对一个产品的可感知的效果(或结果)与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态”。

感知服务质量与顾客满意的关系一直是服务营销领域的研究热点，对两者的关系主要存在以下3种观点。

(1)“感知服务质量是顾客满意的前因”。

(2)“顾客满意是感知服务质量的前因”。

(3)“感知服务质量与顾客满意之间并不存在递归关系”。

之所以存在如此分歧较大的观点，是因为不同的学者研究的企业对象不同以及对顾客满意的定义不同。“顾客满意”这一术语，存在交易性顾客满意和累积性顾客满意两类顾客满意的操作性定义。我国学者韩小芸、汪纯孝(2003)对其定义为：交易性顾客满意是指顾客对某次具体交易的满意，即顾客在购买某一产品和服务之后对该产品和服务的满意程度，顾客在短期内对自己的满意程度做出的判断；累积性顾客满意指顾客在累积多次交易之后，给予企业产品的满意度评价，是顾客对企业产品、企业印象的满意程度等。

感知服务质量与顾客满意是两个既相互区别又相互联系的概念。针对酒店企业，酒店



服务产品的特性，本书认为感知服务质量的高低决定了交易性顾客满意，而累积性的顾客满意对顾客下一次感知服务质量评定有影响作用。

酒店管理者应该同时关注交易性顾客满意和累积性顾客满意。关注新顾客，为其创造良好的住宿体验，让顾客感觉到酒店对他们的重视和关爱，与其建立良好的合作关系，从而获得较高的顾客感知服务质量，获得较好的交易性顾客满意。这样，就为顾客再次选择入住这个酒店打下了基础，也为酒店赢得了良好的口碑，为顾客不断地感到满意进行了数量上的累积，从而对其再一次的入住消费，给予酒店更高的顾客感知服务质量评价进行了铺垫，从而为酒店创造了更多的回头客，培养了更多的忠实顾客。

而关于顾客满意更详细的理论知识，本书将在第3章中进行详细地阐述。

2.3 顾客感知服务质量模型

无论是对服务质量的评价，还是对服务质量的管理，都必须建立在对服务质量内涵的深刻把握上，随着对顾客感知服务质量地不断深入研究，不同学者创建了不同的顾客感知服务质量模型。目前，对酒店经营管理影响较大的模型是格罗鲁斯模型、PZB服务质量差距模型和李亚德尔一斯特拉迪维克关系质量模型。

2.3.1 格罗鲁斯模型

1. 格罗鲁斯模型的提出

格罗鲁斯在提出顾客感知服务质量概念之后，在1984年提出了顾客感知服务质量模型(初稿)，在这一模型中他将顾客感知服务质量分解为两个组成部分，即技术质量和功能质量，如图2-6所示。

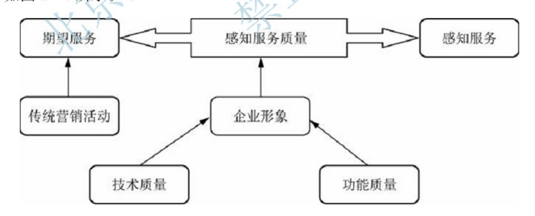


图2-6 格罗鲁斯顾客感知服务质量模型(初稿)

这个模型的重要意义不言而喻，在此之前，学者们已经意识到服务质量的内涵构成与实体产品质量之间有差别，但并没有人对服务质量的构成进行深入研究，而格罗鲁斯顾客感知服务质量模型对服务质量的过程进行了介绍，并提出了两个重要的构成要素。同时，格罗鲁斯提出企业形象对顾客感知服务质量起到了“过滤”作用。

2. 格罗鲁斯模型的修正

自提出模型初稿后，格罗鲁斯不断对顾客感知服务质量进行研究，在 2000 年对该模型再次进行了修正，提出如图 2－5 所示的模型。格罗鲁斯在该模型中对各类术语进行了明确，提出期望服务质量、体验服务质量这两个质量进行比较得出顾客总的感知服务质量，进而形成对企业服务质量最终的评价。而体验服务质量由服务的技术质量和功能质量构成并在企业形象这一“过滤”作用下，最终形成顾客对服务质量的感知，即体验服务质量。

顾客在感知服务后会形成 4 种比较结果：体验服务质量低于期望服务质量；体验服务质量等于期望服务质量；体验服务质量高于期望服务质量；体验服务质量超越期望服务质量。这 4 种结果分别会让顾客产生 4 种不同的感受：糟糕的服务质量、可接受的服务质量、良好的服务质量、优质的服务质量。比较的结果再用企业在顾客心目中的形象来评估，最后形成顾客总的感知服务质量。

格罗鲁斯顾客感知服务质量模型是最早建立起来的，也是最具权威性的模型之一。技术质量和功能质量的划分，期望服务质量和体验服务质量的差异比较，这些都为后来学者们的研究奠定了基础。但该模型也有不足，它忽略了几个对顾客服务质量感知起到重要作用的变量，如价格、品牌，没有对顾客期望的分类进行研究，也没有对顾客感知服务质量与顾客满意、顾客忠诚之间的关系进一步地探讨。

2.3.2 PZB 模型

1. PZB 模型的提出

在格罗鲁斯顾客感知服务质量模型的基础上，美国 PZB 研究组合随后于 1985 年提出顾客感知服务质量差距模型(图 2－7)，提出企业提供的服务、消费者感受到的服务和消费者对服务的期望三者之间存在着差距。这些差距既存在于企业内部，又存在于企业外部。正是这些具体的“差距”影响着顾客感知服务质量最后的评定。这些差距如下所述。

差距 1：企业对顾客需求理解的差距，即顾客的期望与企业对顾客期望的认知之间有差距。产生的原因是管理者不了解顾客的期望或低估了顾客对服务的期望，管理者对顾客需求和价值的认知没有充分的了解。

差距 2：企业服务质量标准制定的差距，即管理者对消费者期望的认知与企业服务质量标准两者间的差距。产生的原因是服务提供者无法提供顾客真正所需的服务规格或质量，进而产生了感知与服务质量规格间的差距。

差距 3：企业服务质量传递差距，即服务质量标准和服务传递间的差距。产生的原因是服务人员在提供服务时，没有按照企业设立的标准提供服务。

差距 4：企业服务质量承诺差距，即实际传递的服务和对外沟通间的差距。产生的原因是服务绩效和服务承诺不相匹配，即企业提供的服务达不到其营销传播活动中给予顾客的服务承诺或者是过度服务承诺。

差距 5：顾客期望的服务与实际感知的服务间的差距。产生的原因是顾客消费前对服务的期望与消费后对服务的感知的不匹配。也是前面某个差距或几个差距共同作用的



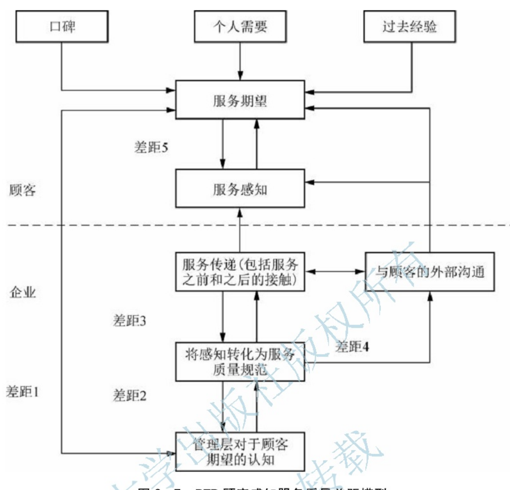


图 2-7 PZB 顾客感知服务质量差距模型

结果。

总结以上"差距"分析，可以得出：如果企业不能够很好地分析顾客需求及价值因素，则容易导致差距 1 和差距 2 的形成；如果企业不能够保证其服务具有良好的技术质量，则会出现差距 3；而如果企业在营销传播、销售形象和公共关系上夸大其服务承诺，则会出现差距 4；最后在以上差距及企业的形象、口碑的等各方面的影响下，则会出现差距 5。

企业对应缩小这些差距的方法如下所述。

应对差距 1：可供选择的方法：一是企业调整市场调查的方式方法，从而获得更正确的信息；二是增进管理者和顾客的间的直接交流，获得更多的一手资料；三是减少管理的层次，使管理人员有更多的机会接近顾客，从而更好地了解顾客的显性期望和隐性期望。

应对差距 2：解决的方法是为满足顾客期望设立明确的目标并使之标准化。

应对差距 3：酒店管理者可以通过强化员工培训、招聘高素质员工和重新设计工作流程等来消除。

应对差距 4：解决的方法应从差距 4 产生的两个原因找解决方案。一是企业在市场上过度服务承诺，而服务传递却没有达到这样的承诺，因此企业要避免过度承诺；二是服务承诺是恰当的，但一线员工对这种承诺缺乏理解，出现承诺与服务传递脱节，对此的解决方案是加大培训力度。



应对差距 5：如果企业在经营管理过程中很好地解决了前面的 4 项差距，并同时营造了良好的口碑，出众的企业形象，则就解决了差距 5，进而提高顾客感知服务质量的水平。

2. PZB 模型的修正

自 1985 年提出差距模型后，PZB 研究组合对其进行深入地研究，并于 1993 年对这一模型进行了修正。本次修正最大的特点是对服务期望进行了分解和细化。PZB 顾客感知服务质量差距模型新增加的内容如图 2－8 所示，在这个模型中可以看到 PZB 的研究观点。

（1）顾客期望分为理想期望和适当期望两个水平，这两个水平之间的差异就是顾客的容忍区域。

（2）顾客期望的影响因素有很多，这些因素分别或共同影响着顾客理想期望和适当期望的形成。

（3）在顾客期望影响因素中，有些是企业的可控因素，如明确的服务承诺，隐性服务承诺；而有些是企业的不可控因素，如与顾客个人相关的持久性服务强化因素，个人需要，临时性服务强化因素，感知服务选择，服务角色自我认知，过去的服务经历，随机因素以及企业所在地区的口碑等。

在服务期望管理和服务质量管理过程中，企业可控的因素很少，但这并不意味着企业无法对这些因素施加影响，PZB 研究组合同时提供了解决的建议方案（表 2－1）。

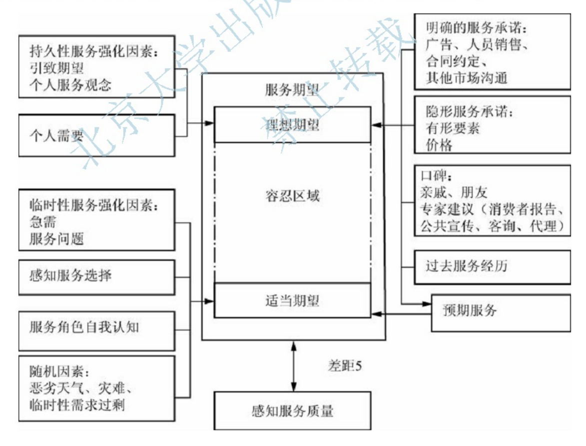


图 2－8　PZB 顾客感知服务质量差距模型(新增部分)





表 2-1 服务营销人员影响因素的方式

可控因素	可能的影响策略
明确的服务承诺	做出实际和准确的承诺，而不是以理想服务的形式来反映实际传递的服务； 向接待人员询问关于广告和个人的销售中所做出承诺的逐步反馈； 避免加入与竞争对手的价格或广告战，因为这些战争把关注中心从顾客身上转移开来，并提高承诺，使其超过了所能达到的服务水平
隐性服务承诺	通过保证服务承诺正式化，将企业员工集中在承诺上，并就承诺未被履行的次数提高反馈。 确保服务有形性能准确地反映所能提供服务的类型和水平，企业确保对重要顾客的高水平服务，确保服务价格的合理性
不可控因素	**可能的影响策略**
持久性强化因素	运用市场研究确定引致服务期望及其需求的来源，集中广告和营销策略宣传服务满足其重要需求； 运用市场研究描述顾客的个人服务理念，运用该信息涉及和传递服务
个人需要	培训员工有关顾客需求及满足需求的知识
临时强化因素	在高峰期或紧急情况下增加服务传递
感知服务选择	充分了解服务提供的竞争性，并且在可能和适当的情况下与之竞争
自我感知服务角色	培训顾客理解其角色和怎样做得更好
口碑	通过领导者推荐和建议的广告形式来模仿口碑； 确定对服务有影响和看法的领导者，并将营销努力集中在其身上； 对现有的顾客运用激励手段，使其表达对服务的积极言论
服务经历	通过对市场研究描述顾客以前类似的体验
环境因素	用服务承诺向顾客确保不管环境如何，服务能得到补偿
服务预期	告诉顾客在何时服务提供水平会比一般的期望高，从而不会过高预测未来服务接触

PZB研究组合不断修正其感知服务质量差距模型，还在1994年公布了其构建的顾客满意与顾客感知服务质量关系示意图，认为顾客的交易满意是由顾客感知服务质量、产品质量和价格这3个要素决定的，而顾客对企业总的印象决定于顾客与企业之间的所有交易。但具体是这些交易都会“平均”的影响顾客对企业的总的印象，还是决定于某一个或几个特定的，PZB研究组合并没有深入研究。

2.3.3 李亚德尔-斯特拉迪维克关系质量模型

1. 李亚德尔-斯特拉迪维克关系质量模型的提出

李亚德尔和斯特拉迪维克借鉴玛丽娅·霍尔姆拉恩德(Maria Holmlund)建的连续性互动关系的基本理论(图2-9)，将企业的服务过程分为活动、情节、片段，并于1995年提出关系质量模型(图2-10)。在这一模型中，服务是戏剧化的表演，因此该模型也称为戏剧分析理论模型。

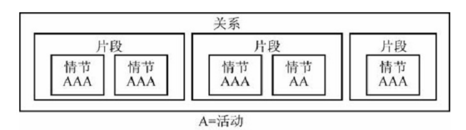


图 2-9 连续性互动关系基本理论模型

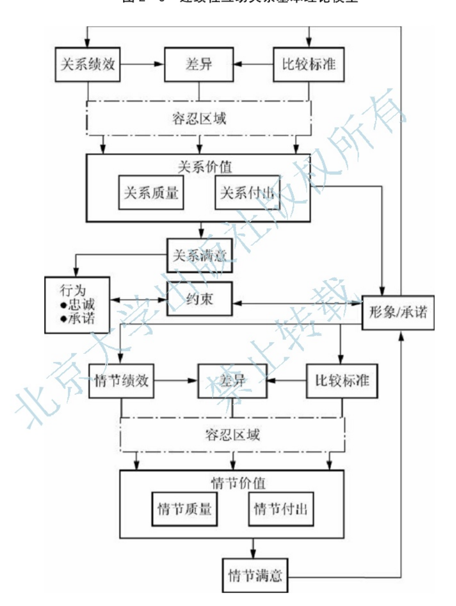


图 2-10 李亚德尔-斯特拉迪维克关系质量模型

(1) 活动是顾客与服务提供者相互关系的最小单位，活动可与任何交互要素相关，如有形的产品、服务、信息、财务活动或者其他社会接触，又如顾客打电话到酒店预订中心预订客房，在前台办理入住登记。这里的活动即为顾客感知服务中的“关键时刻”。

(2) 情节是由一系列活动所组成，如顾客到酒店入住、就餐这一过程。在这一“情节”过程中顾客与酒店的不同服务员发生着一个接一个的“活动”。服务情节可能互相包

容，一个服务情节可能同时也是其他服务情节的一部分，也许是相隔很长一段时间下一个情节才开始发生。

（3）片段则是由一定时间内一个情节、多个情节组成或这些要素的组合。对片段的分析可包含一个特定的情节在一年中甚至更长时间段内的各种交互行为。例如，顾客在酒店入住期间发生的一切活动都包括在片段之内，如住宿、就餐、健身、购物、聚等。

若干个服务片段就构成了一种关系。而“关系”即服务中顾客对企业服务质量的感知，最终是建立了好“关系”，还是坏“关系”，长久的“关系”还是短暂的“关系”。

在这一模型中，服务分为4层：最先是活动层，然后是情节层，接着是片段层，而关系则是这场戏剧表演的最后一层，即经过前面的演绎，戏剧表演的最后的结果就得出来了。这种类比戏剧表演对服务的分层方法为服务企业提供了对企业与顾客关系逐层次进行质量分析和控制的工具。服务交互过程中的不同要素，如产品质量、服务结果、服务过程、信息、社会接触和财务活动，都可以在这些层次上加以分析并按照服务战略观加以整合，使其向着有利于企业与顾客建立长期关系的方向发展。

从李亚德尔一斯特拉迪维克关系质量模型图中可以看出，关系质量模型中将服务质量进行定量的衡量，称为价值，并分解成两部分即情节价值和关系价值。价值的差异即比较标准与绩效比较之后的结果，比较标准相当于PZB模型中的顾客期望，绩效则是顾客对服务质量的感知。顾客感知得到的情节价值或关系价值，是顾客感知质量与顾客感知付出比较后的结果，如果感知质量超过感知付出，顾客认为服务的感知价值较大、反之，则较小，而决定顾客满意的要素不再是顾客感知服务质量，而是顾客感知价值。情节价值通过形象的“过滤”作用，对关系价值产生影响，并最终与企业的约束行为一起决定顾客行为的意向，即忠诚该企业或者是转换其他企业。

该质量模型的相关术语解释见表2－2。

表2－2 李亚德尔-斯特拉迪维克关系质量模型相关术语解释表

概念	情节层次	关系层次
比较标准	各种比较标准（如预期期望、品牌基准、适当服务、产品基准、最优品牌基准、优异服务、理想服务和竞争对手）	除预期期望外所有的比较标准
差异	直接或间接的差异比较	直接或间接的差异比较
绩效	某一个特定服务情节的绩效	关系中所有服务情节的绩效
容忍区域	实际服务中，顾客可以接受的服务变动范围	关系绩效中，顾客可以接受的服务质量变动范围
质量	顾客与某些显性或隐性的服务标准比较后对某一情节质量形成的主观判断	对所有情节所形成的质量主观认知
付出	与标准价格或其他准则比较后而形成的感知付出（包括价格、时间消耗等）	关系发展中的感知付出
价值	情节质量与情节付出比较后的结果	关系质量与关系付出比较后的结果
满意	顾客基于某一服务情节而形成的主观但有影响力的评价	对关系中所有服务情节的主观评价

续表

概念	情节层次	关系层次
形象	顾客对服务提供者整体性的感知，它对于企业绩效有“过滤”作用，而且本身也可能成为一个比较的准则；它同时还是关系中承诺的态度要素；所有的约束都有可能对形象形成影响，积极的或消极的；形象本身有助于强化或弱化心理约束	
承诺	承诺被定义为在交互关系中，双方的活动意图和态度。高关系价值将对承诺起到正面的影响作用	
行为	购买与沟通行为，忠诚建立在顾客对企业所做出的正的承诺基础上，它所表明的是强有力的顾客关系。行为也受到约束的影响，经常性地接受同一个服务提供者的服务，可以强化约束	
约束	将顾客与服务提供者连接起来并保持关系的外部因素，约束包括经济、法律、技术等10类	

2. 李亚德尔-斯特维克关系质量模型与其他感知服务质量模型的区别

（1）对服务质量构成的分解不同。关系质量模型将其分解为两层：情节层和关系层。这两个层面都存在顾客满意和顾客感知服务质量，且顾客感知服务质量先于顾客满意。

（2）对期望的重新设定。在该模型中用“比较标准”这一术语替代了顾客期望，它可以是顾客的理想期望，还可以是适当期望，还可以是顾客从广告、口碑等所得到的信息。

（3）顾客满意是顾客感知服务质量和感知付出的比较结果，即是顾客比较其体验到的服务质量与其付出的代价(金钱、时间消耗、精神付出等)。在这里就存在顾客可能认为酒店提供的服务质量非常好，但他却不一定感到满意，其原因也许就是这家酒店的价格对于顾客而言过高或者不符合顾客的要求。这与前面的两个模型有质的区别。

（4）顾客行为受到服务提供者约束的限制，满意的顾客不一定会成为企业的忠诚顾客。这一结论说明了顾客满意必然形成顾客忠诚的观点是不对的，这也回答了为什么现行企业中普遍存在的一个现象：满意的顾客却不再继续购买本企业的产品，满意的顾客不一定必然是忠诚顾客。

（5）不仅在服务接触层面存在容忍区，而且在关系层面上同样存在容忍区域。它说明企业对容忍区域的管理不能仅仅局限在服务接触层面上，而应该将视野放到两个层面上，以更好地提供顾客感知服务质量。

2.4 顾客感知服务质量评价方法

最早的关于顾客感知服务质量评价，来自于1982年格罗鲁斯在提出感知服务质量概念的同时，所提出的总的感知服务质量模型(图2-4)，他认为顾客对企业产品或服务的总的感知服务质量是顾客比较其期望服务质量和体验服务质量，然后结合企业外在形象最后给出的评定。该模型很好的描述顾客感知服务质量的过程以及影响顾客感知服务质量的相关因素，对单个顾客自身进行感知服务质量评价起到了很好的指引，但对企业而言要分析整体顾客对企业服务的感知则缺少可量化的指标，因此在实际操作中存在一定的困难。

目前，对感知服务质量的评价方法主要有SERVQUAL评价法(Service Quality)、

SERVPERF评价法(Service Performance)、无差异分数模型评价法(No-Difference)、加权绩效评价法(Adequacy Importance)以及比特纳归因模式(Attribution)等。前3种方法目前被广泛应用，下面将详细介绍它们。

(1) SERVQUAL评价法是PZB研究组合1988年在其顾客感知服务质量差距模型基础上提出的，该方法基于对比顾客期望服务质量和顾客体验服务质量，是目前应用最多的一种评价法。

(2) SERVPERF评价法是克罗宁(Cronin J. Joseph)和泰勒(Steven A. Taylor)两位学者基于其1992公布的“感知绩效服务质量度量模型”提出的，该方法基于服务绩效，只用顾客感知的绩效来测量服务，不与顾客的期望做比较。其评价指标大致沿用了SE-RVQUAL评价法中涉及的内容。

(3) 无差异评价法是布朗(Brown)、丘吉尔(Churchill)和彼德(Peter)3位学者于1993年提出，该方法直接衡量顾客对期望与体验服务间的差距，以解决期望与感知两变量对服务质量的交叉影响。

2.4.1 SERVQUAL评价法

1. SERVQUAL评价法基本介绍

SERVQUAL评价法是PZB研究组合(1988)创建的一种量化地评价感知服务质量的方法，严格地按照心理学测量程序进行开发，具有良好的信度和效度。该方法对顾客感知服务质量的评价是建立在对顾客期望服务质量和顾客接受服务后对服务质量体验进行比较的基础之上的。

SERVQUAL评价法中将顾客感知服务质量的因素(也称为维度)分为5大类22项问项指标(具体见表2-3)，依次如下所述。

表2-3 PZB 5维度SERVQUAL量表

感知服务质量的维度	评价指标
有形性	1. 有现代化的设备 2. 实体设施具有吸引人的地方 3. 员工有整洁的服装和外表 4. 各项设施与所提供的服务相吻合
可靠性	5. 企业对承诺的事情会按时完成 6. 有问题时，企业会设身处地为顾客着想 7. 企业的服务可信赖 8. 对于承诺要完成的事情能够及时完成 9. 维持公司准确的记录
响应性	10. 何时会提供服务，会准确告诉顾客 11. 可以从员工那里迅速获得服务 12. 员工总是愿意帮助顾客 13. 员工即使再忙碌也能立刻响应顾客需求

续表

感知服务质量的维度	评 价 指 标
保证性	14. 可以信任企业服务的员工 15. 和服务人员接触有安全感 16. 员工有礼貌 17. 企业员工能得到上司的支持做好工作
移情性	18. 企业会针对个别顾客给予个别的考虑 19. 企业员工能够提供个性化服务 20. 员工能了解顾客的需求 21. 企业能将顾客的最佳利益放在心上 22. 提供服务时间符合顾客需求

(1) 有形性(Tangibility)。有形的设施、设备、人员以及服务人员外表。

(2) 可靠性(Reliability)。可靠地、准确地履行服务承诺的能力，它意味着服务以相同的方式、无差错地准时完成。

(3) 响应性(Responsiveness)。愿意、主动地协助顾客解决问题并迅速提供给顾客需要的服务。

(4) 保证性(Assurance)。员工所具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力。

(5) 移情性(Empathy)。设身处地为顾客着想并对顾客给予特别的关注。

SERVQUAL 评价法以顾客主观意识为衡量的重点，首先衡量顾客对服务的期望，然后衡量顾客对服务的感知，由此而计算出两者的差异，并将其作为判断服务质量水平的依据。

SERVQUAL 评价采用 7 分制，对于某个问题，顾客从期望的角度和从实际体验的角度所给的分数往往不同，两者之间的差异就是企业服务质量在该方面的分值。7 表示完全同意，1 表示完全不同意，中间分数表示不同的程度。其计算公式为

$$SQ = \sum (P_i - E_i) \tag{2.1}$$

式中：SQ——SERVQUAL 模型中的顾客感知的总的服务质量；

P_i——顾客体验的第 i 个问题的得分；

E_i——顾客期望的第 i 个问题的得分。

式(2.1)表示的是一个顾客感知的总的服务质量，将所有的分数除以问题的总数就得到一个顾客的 SERVQUAL 分数。把调查样本中所有顾客的 SERVQUAL 分数相加再除以顾客的总数就得到平均 SERVQUAL 分数。

在式(2.1)中隐含一个假设的条件，即提供的服务属性在顾客心目中的重要程度是相同的，不存在哪个属性更重要。但是实际状况却不是这样，不同服务属性在顾客心目中的重要性是不一样的，因此，在运用 SERVQUAL 模型时需要确定顾客对各个服务属性的权重，这样得出的结果更符合实际。在式(2.1)基础上可进一步得到加权计算公式为

$$SQ = \sum W_i \sum (P_i - E_i) \tag{2.2}$$

式中：W_i——每个服务属性的权重。

鉴于 PZB 研究组合在设计 SERVQUAL 评价法中 22 项问项指标时，是针对其研究对



象银行、信用卡公司、设备维修和养护以及长途电话公司，所以这22项指标不一定适合所有行业。因此，PZB反复强调两点：一是将SERVQUAL应用于不同的行业，必须对表中的指标做出适当调整，这样才能保证科学性；二是如果需要的话，服务质量的5个维度可以做出适当的调整，以满足对不同行业研究的特色需要。

我国学者韩经纶、董军结合我国酒店行业的情况就设计了新的问项指标，提出《酒店业中国顾客服务质量调查表》，并开展了大量应用研究。本书以两位学者的调查表为基础，设计了一份新的顾客服务质量调查表，详见本章附录，同时还附有现行酒店行业为调查酒店服务质量所制定的一般性《宾客意见调查表》。对比这两类调查表，可以发现前者更能解决酒店经营中的实际问题，但前者在实际操作上需要酒店付出更艰辛及持久的努力。

2. SERVQUAL评价法测评流程

在服务企业管理中，SERVQUAL的实际应用按照以下流程进行。

（1）根据研究对象进行问卷的设计。5维度可能变化，22项问项指标也可以根据行业特点进行微调，例如增加问项指标。

（2）开展调查。积极开展问卷调查，提高有效问卷的回收率。

（3）样本的统计。利用统计学知识对样本进行科学的统计。

（4）统计结果的分析。需进行样本描述性分析、问卷的信度检验、问卷的效度检验、服务质量5维度的重要性排序、T检验、样本的服务质量得分等。

2.4.2 SERVPERF评价法

1. SERVPERF基本介绍

克罗宁和泰勒两位学者认为SERVQUAL评价法在实践中需要进行服务体验前打分和服务体验后打分，两个变量的操作比较复杂，而且还要有维度的加权，更是增加了该评价法的执行难度，因此提出只用服务绩效这一个变量来衡量顾客感知服务质量，即将变量降为一个，也不用加权计算，使得该方法简单实用。

SERVPERF评价法采用的维度与问项指标与SERVQUAL基本相同，该方法的创新性并不是很高，但其简易性和实用性都高于SERVQUAL评价法。

SERVPERF评价法就是对所收集的问卷得分进行计算，顾客对服务质量的实际感知绩效，不同的顾客对某一问项的打分是不同的，其计算总体服务质量公式为

$$Q = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} P_i^* \tag{2.3}$$

式中：Q——SERVPERE模型中顾客总体感知服务质量；

P^*——顾客对第i个问题感知绩效的平均数值；

m——SERVPERE量表中问项指标的数目。

式(2.3)表示的是一个顾客感知的总的服务质量，将所有的分数除以问题的总数m就得到一个顾客的SERVPERE分数。把调查样本中所有顾客的SERVPERE分数相加再除以顾客的总数就得到平均SERVPERE分数。

2. SERVPERF与SERVQUAL的比较

从历史继承性的角度看，SERVPERF是SERVQUAL的变形，在实际应用中学者们

发现前者具有比后者更好的预测能力、收敛效度和判别效度，但存在减少 50%的测量数据，使得信息量较少，分析能力较差的缺陷。

SERVQUAL 法相较于 SERVPERF 法有以下优势。

（1）SERVQUAL 法可以提供更多的有价值的信息。利用 SERVPERF 时，无法根据服务质量的得分情况找出造成服务质量优劣的原因，不利于有针对性地改进服务质量。而利用 SERVQUAL 法来调查企业的服务质量时，不但可以根据服务质量的得分情况，了解不同企业的服务质量水平差距，还可以从服务期望和服务感知方面分析服务质量差距产生的原因。

（2）SERVQUAL 法能够帮助企业更准确地把握顾客对企业服务质量的真实看法。采用 SERVPERF 调查顾客对某一企业服务的评价时，如果受访者的问卷得分高于平均分，管理者也许会认为该顾客对公司服务水平是肯定评价，但实际上顾客的期望并不一定得到满足，如果该顾客有更高的期望，他对公司服务的评价并不是肯定的，所以采用 SERVPERF 容易使调查结果偏离实际。

（3）采用 SERVQUAL 方法可以更好地理解顾客的服务期望和服务感知。对于主要原因是顾客期望过高造成服务质量评价低的企业来说，应该从造成顾客期望高的原因着手，加强对市场沟通的控制，防止承诺过度；而对于有的企业来说，服务质量低的主要原因在于顾客感知较低，那么就要从企业自身的服务着手，通过提供服务水平来加以解决。

2.4.3 无差异评价法

1. 无差异评价法基本介绍

布朗、丘吉尔和彼德对 PZB 的 SERVQUAL 评价方法利用顾客服务绩效感知和服务期望之间的差异来衡量顾客感知服务质量的做法提出质疑。他们认为，这种方法会导致顾客将以前服务经历的影响带入到期望中来，从而削弱了差异比较法的说服力。鉴于此，最好的方法是直接衡量顾客绩效感知和服务期望之间的差异。因此，他们 3 人将这种顾客感知服务质量评价方法称之为无差异评价法。

从操作角度看，无差异评价法与 SERVQUAL 非常相近，同样是运用 SERVQUAL 量表中的 22 项问项指标，只是 SERVQUAL 需要对顾客期望、绩效感知和感知服务质量 3 个方面进行度量，牵涉 66 组数据；而无差异评价法只对顾客期望和绩效感知之间的差异进行度量，所运用的只有 22 组数据。从这个角度而言，无差异评价法比 SERVQUAL 简洁。其计算公式为

$$Q = \sum D_i / 22 \tag{2.4}$$

式中：Q——顾客总体感知服务质量；

D_i——顾客对第 i 个问题的顾客期望和绩效感知之间的差异值。

式(2.4)表示的是一个顾客感知的总的服务质量，将所有的分数除以问题的总数就得到一个顾客的无差异分数。把调查样本中所有顾客的分数相加再除以顾客的总数就得到平均无差异分数。

2. 3种评价法比较

在这3种评价方法中，SERVQUAL评价法奠定了基本理论和方法基础，而SERVPERF也以其简捷、方便和高信度为众多学者所推崇，无差异评价法以其便捷、高信度和高效度在一定范围得到了应用。SERVQUAL评价法尽管自诞生就遭到许多学者的批评，但同样有许多的学者在度量顾客感知服务质量时，首选SERVQUAL评价法。现将这3种评价法进行简单归纳，见表2-4。

表2-4 3种主要服务质量评价方法

项目	SERVQUAL	SERVPERF	No-difference
服务质量决定因素	服务期望(E)与服务绩效感知(P)之间的差异(P-E)	服务绩效(由顾客决定)	顾客期望服务与服务绩效感知二者之间的吻合程度
应用方式	调查问卷	调查问卷	调查问卷
基本问项指标	22项	22项	22项
是否适用不同行业	是	是	是
问项指标是否随行业不同而加以调整	未强制规定	未强制规定	未强制规定
问项指标用句	全部为正向问句	正负向问句各约占60%和40%	正负向问句各约占60%和40%
问项指标是否与SERVQUAL相同		和SERVQUAL问项中的绩效感知部分问项相同	问询方式完全不同，但询问的事项相同
变量数及数据组	2个变量，66组数据	1个变量，22组数据	1个变量，22组数据
分值级别	7分制	7分制	7分制

这3种服务质量评价方法虽然得到广泛认可，但也存在不足，因此，直到现在还有许多学者在深入研究。其不足主要体现在以下几个方面。

(1) 它们研究的出发点都是顾客，而且全部是企业的外部顾客。但事实上，当研究顾客感知时，学者们通常会假定无论顾客来自于组织内部还是外部，服务的各个方面和顾客评价服务的各个角度都应当是相似的，也就忽略顾客到底是消费还是企业自身的职员，认为所创造的评价方法对这两个群体都适用。但随着研究深入，必须承认内部顾客质量与外部顾客质量、顾客满意和顾客行为意向之间存在很紧密的关系，是一个完整的系统，缺少任何一个方面，都会影响顾客感知服务质量评价的科学性和系统性，正是基于此点，学者们从内部顾客与外部顾客结合的角度创造了一种新的服务质量评价方法：关键事件技术(Critical Incident Technique，CIT)。

(2) 对服务质量定性及其与顾客满意的关系问题没有定论。服务质量与顾客满意到底是一个问题，还是两个问题；服务质量与顾客满意是否具有因果关系，谁是前因，谁是后果，不同学者持不同观点。一直到今天，这种争论仍在继续，关于两者之间的关系问题仍然没有一个权威性的定论。特别是顾客感知服务质量、顾客满意及顾客重购意愿之间的关

系问题，不同学者的研究结论不同，难以达成一致。

（3）信度与效度问题。SERVQUAL 与 SERVPERF 到底哪个更优秀，学者们对此进行了大量的研究。克罗宁和泰勒 1992 年通过对 3 个不同行业的实证研究，认为无论从信度和效度角度，SERVPERF 都优于 SERVQUAL。因为 SERVPERF 的所有项目全部通过检验，而 SERVQUAL 则有 5 个项目未能通过检验。苏云华 1997 年也通过实证研究，得出在信度和效度上，SERVPERF 优于无差异法，最后是 SERVQUAL。但也有学者的实证研究与之相反。这 3 种方法到底谁更好，还需要更进一步的研究。

（4）评价方法的跨文化适应性。3 种评价方法都产生在欧美文化背景之下，是否适用于亚洲国家或发展中国家，文化因素对顾客感知服务质量是否有影响，学者们的研究给出了肯定结论。例如，马尔霍特拉（Malhotra，1994）认为不同国家顾客感知服务质量的方式存在差异，温斯泰德（Winstead，1997）认为应当将文化差异问题纳入到度量指标之内，持相同观点的还有玛蒂拉（Mattila，1999）等。

本章小结

顾客感知服务质量在服务行业是一个非常重要的概念。本章从介绍酒店服务质量这一概念入手，介绍了这一概念随专家学者的深入研究而不断明晰的路程，也介绍了酒店服务质量的内容构成，因为顾客对酒店服务是否满意取决于其对酒店服务质量的评价。进而，引申出顾客感知服务质量理论，该理论正是分析顾客如何评价酒店服务质量的过程。本章详细介绍了该理论中的重要知识点，什么是顾客期望、什么是顾客感知、两者有什么联系，顾客期望如何分类，又有哪些因素影响顾客期望的形成；顾客感知是一个怎样的过程，为什么顾客感知对评定酒店服务质量非常重要，然后酒店行业管理者如何从分析顾客期望、顾客感知的角度探求酒店服务质量提高的方法进行了介绍。

本章还详细介绍了目前普遍被认可的 3 种顾客感知服务质量模型及 3 种顾客感知服务质量的评价方法，酒店企业的管理者可从顾客感知服务质量模型中发现顾客与企业的差距，为提供优质服务创造条件，同时积极应用顾客感知服务质量评价方法，找出自身经营管理中的不足，从而不断提高顾客感知服务质量的水平，创造一批批忠诚顾客。

关键术语

顾客期望、理想期望、适当期望、顾客感知、服务接触、顾客感知服务质量、期望质量、体验质量、关键时刻

课后习题

一、名词解释

1. 顾客期望　　2. 顾客感知服务质量　　3. 期望质量
4. 体验质量　　5. 关键时刻

二、简答题

1. 顾客期望有几种分类方法，各是如何分类的？

2. 影响酒店顾客期望的关键因素有哪些?

3. 分析顾客感知服务质量的模型有哪些?

三、案例分析

两种回答让客人无所适从

一天，某酒店客房部送来一份《宾客意见调查表》，在宾客意见栏中客人写道：总经理，你好，告诉你一个故事。2月16日，我去总服务台问服务员："可以明天中午1：30退房吗?"服务员甲说："可以，好吧。"服务员乙补充说："你可以1：30退房，但12：00后，你必须多付半天的房费。"

这一案例发生在服务员平常的工作中，整个语句也在平淡之中，给人无可挑剔的感觉，细细一琢磨，还是有问题的。按照酒店惯例，以中午12：00为退房时间，超过12：00退房要加收半天房费，但是由于市场竞争激烈，一些酒店为巩固客源，一般对熟客和协议客户，都适当给予方便，比如让客人中午有时间休息一下，可以延迟至下午14：00退房。本案例的问题在于服务员甲、乙回答的答案大相径庭。服务员甲回答"可以，好吧"，意味着酒店承诺允许客人13：30退房，且不加收半天房费。而服务员乙的回答"你可以1：30退房，但12：00后，你必须多付半天的房费"，即告诉客人按照惯例和酒店规定，过了中午12：00退房，客人必须多付半天房费。所以，两个人回答的答案是不一致的，那么客人该怎么办呢？该听谁的呢？

四、实际操作训练

1. 请结合格罗鲁斯顾客感知服务质量模型，实地调查一家本地酒店影响顾客感知服务质量的因素有哪些?

2. 以班级为单位，采用文后所附的SERVPERF顾客满意度调查表，对一家本地酒店的顾客进行调查，并制作该酒店的顾客感知服务质量分析报告。

第 3 章　顾客忠诚相关理论

教学要点

（1）了解顾客价值的起源、内涵、特征和推动因素，理解顾客价值与顾客满意的联系。

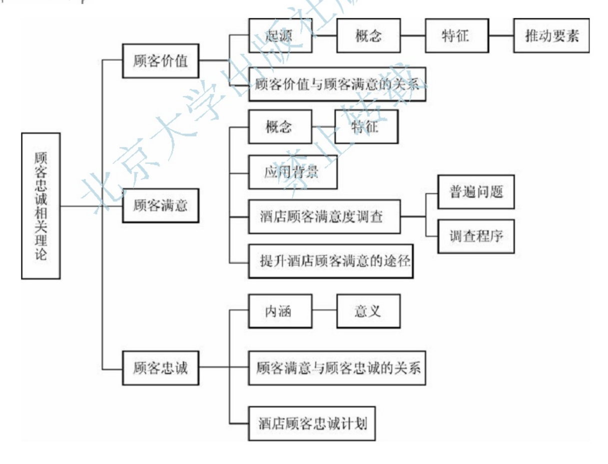
（2）了解酒店应用顾客满意理论的意义，理解酒店顾客满意的特性。

（3）了解酒店顾客满意度调查的实际情况，掌握酒店顾客满意度调查的程序和提升顾客满意度的途径。

（4）了解顾客忠诚的含义及类型、酒店顾客忠诚的意义，理解酒店顾客满意与顾客忠诚的联系。

（5）了解酒店顾客忠诚计划产生的原因、作用以及国内外酒店集团顾客忠诚计划。

知识框架





从"漏桶理论"看顾客忠诚

美国营销学教授丹尼尔·查密考尔在研究为保持顾客重复购买应如何采取行动时，提出了市场营销"漏桶理论"。查密考尔教授在黑板上画了一个桶，然后他在桶上画了许多洞，并给这些洞贴上名字：粗鲁、没有存货、劣质服务、未经训练的员工、质量低劣、选择性差、价值低等。他又画出了从洞中流出的水流，并把它们比作顾客。这名杰出的教授指出，在这种情况下，企业为了保住原有的营业额，必须从桶顶不断加入"新顾客"来补充漏损。这是一个昂贵的、总无尽头的过程。他补充说，最成功的企业总是会及时修补桶上的洞，以减少顾客的流失。查密考尔教授的"漏桶理论"形象生动地说明了减少顾客流失对于企业进行成功营销的重要性。那么，怎样才能减少顾客流失呢？要减少顾客流失，企业首先必须千方百计地赢得顾客满意，同时还要在此基础上进一步铸造顾客忠诚。

喜来登酒店集团亚洲部经理曾在看了喜来登连锁店和其他 3 家竞争对手的客房照片后，几乎无法确认房间的归属，甚至连自己酒店的房间也辨别不出来，可见酒店正面临着无法在硬件上将自己与竞争对手拉开差距的困境。企业的明智之举就是从现有的顾客中发现忠诚的顾客，维护其利益，使他们放心消费，以谋求企业长期发展。拥有忠实客户，市场营销成本将大大降低，可以提高酒店综合竞争力，降低酒店经营的风险，为酒店带来良好的正面宣传和口碑。

(资料来源：由作者根据相关资料整理而成)

随着全球化竞争的日益加剧，酒店市场已经从卖方市场转为了买方市场，而且在当今网络时代，越来越多的消费者能够借助网络等新的技术手段获取更多的产品信息并实现购买。这种趋势使得酒店企业必须转向真正的顾客观念和营销观念，将经营重点转移到以顾客服务和提高顾客忠诚度为中心，并在经营管理过程中着眼于建立持久的竞争优势。为此，酒店企业各部门必须相互合作，共同设计和执行有竞争力的顾客价值传递系统，以满足顾客的需求，提升顾客满意度，培养忠诚顾客。

3.1 顾客价值理论

顾客的定义有狭义与广义两种。广义的顾客是指任何接受或可能接受商品或服务的对象，分为内部顾客和外部顾客两种类型。其中内部顾客是指企业的内部成员。外部顾客是指企业外部的，与企业有商品、服务和货币交换关系的对象，包括被称为终端顾客的消费顾客、界于消费顾客与内部顾客之间的中间顾客、向企业提供金融资本并以企业购得资本增值效益的资本顾客以及被称为公利顾客的政府。本章只把狭义的顾客作为探讨对象。因此，将酒店顾客界定为购买和可能购买酒店产品或服务的个人或组织。

随着市场环境以及顾客消费趋势的变化，管理者开始意识到单纯的企业内部的质量完善对于刺激顾客的购买是远远不够的，要留住顾客，就必须制造顾客想要的产品。他们开始将目光转向企业外部，通过倾听顾客的呼声来了解顾客真正想要什么，将顾客的要求带

进企业内部，以顾客定义的标准指导企业的质量改进。

3.1.1 顾客价值的起源

20 世纪 80 年代末期至 90 年代初期，Zeithaml、Day、Gale 等人提出了“顾客价值”的概念，指出顾客并不是因为满意才购买，而是要将可选择范围内的产品(或品牌)的价值进行对比，最终选择顾客认为能为其提供最大价值的产品(或品牌)。顾客价值的相关研究逐渐成为学术界的焦点，并被积极地运用到企业实践中成为新的竞争优势的来源。

3.1.2 顾客价值的概念

价值的定义来源于多门学科，包括心理学、社会心理学、经济学、营销学和管理学。即使仅考虑基于特定产品和服务的“顾客价值”，也有很多定义。顾客价值具有代表性的定义是由瑞士营销与战略学教授肖思·米汉和美国教授罗伯特 B. 伍德拉夫提出的。前者认为顾客价值是顾客对两个方面的权衡，即从某种产品或服务中所能获得的总利益与在购买或拥有时所付出的总代价的比较。后者提出顾客价值是顾客在一定的使用情境中对产品属性、产品功效以及使用结果 3 方面达成或阻碍其目的和意图的感觉的偏好和评价。虽然研究者对于顾客价值的看法不尽相同，但顾客价值的核心是“感知利得与感知利失之间的权衡”这一观点还是得到了众多学者的认同。因此，很多时候，顾客价值也被称为顾客感知价值，并被许多学者简单地定义为顾客从消费中所得与所失之比。

顾客价值这一概念的提出，为人们找到了一个实现顾客满意，并最终获得顾客忠诚的渠道。酒店在不断地完善自身产品，但如果这种完善并不是顾客所真正需要的，那么无论酒店将这些方面做得多么完美也不能使顾客真正满意。而且，即便顾客看到了酒店的努力并给予了满意的回答，但因为顾客的评价标准将随着他们不断变化的需要、以前的经验以及竞争对手提供的服务水平的变化而变化，这种满意也无法保证顾客的再次购买，所以酒店不可能要求顾客“零变节”，只能通过创造顾客价值来留住原有的顾客以及吸引更多新的顾客惠顾。由此可见，酒店只强调顾客满意是不够的，创造顾客价值才是最根本的途径，酒店只有通过引导需求，打破原有局限于成本、质量、价格的管理方法，才能通过给顾客带来更多价值，把满意的顾客转化为忠诚的顾客，最终赢得竞争。

3.1.3 顾客价值的特征

以上关于顾客价值的定义，虽然角度不同，但都体现了顾客价值具有的重要特征。

1. 全面性

顾客价值是顾客对产品和服务中所有构成价值的要素的一种综合评价，它全面反映了企业对顾客需求的整体满足能力。从本质上来说，顾客在购买产品和服务时，其出发点就是为了实现一定的价值，为实现这一价值需要取得一定的利益，实现这一利益就需要购买一定的产品和服务的属性。顾客根据顾客价值的大小，对市场上相互竞争的产品和服务进行选择。

2. 动态性

顾客价值是一个动态的概念，感知价值是主观的，随顾客的不同而不同，顾客对不同



产品的期望价值不仅在不同顾客之间会有所差别，而且同一顾客在不同时期的期望价值也会不同。也就是说，顾客对某一产品或服务的感知价值，会随着时间的改变，环境的改变而改变。随着顾客从第一次购买到短期顾客再到长期顾客的转变，他们的价值评价标准可能会变得越来越全面、抽象。第一次购买的顾客可能主要关注属性层次的标准，但是短期和长期顾客可能关注的是结果层次和全局层次的标准。

3. 个性化

由于顾客价值是顾客感知的结果，而顾客与顾客之间是不同的，所以顾客价值是一个受特性影响的变量，相同的产品或服务对不同的顾客会具有不同的价值。因此，酒店在理解顾客价值时，要从顾客的角度来识别和找出顾客期望的价值因素并结合企业自身能力制定顾客价值的最优组合。

3.1.4 顾客价值的推动要素

1. 基于酒店产品构成的五要素

产品是顾客与酒店产生关系的基础，顾客价值是顾客对酒店产品和服务的客观评估，比如产品和服务的质量如何，价格有多少吸引力，顾客与酒店打交道时是否方便、通畅等，酒店所提供的产品必须满足顾客的需要和期望。美国学者梅德里克(S. Medlik)提出，酒店产品由 5 个部分组成，这 5 个部分是有机联系在一起的，每部分都可能给客人带来满足或不满足，顾客对任何一个部分的不满意，最终都会导致顾客对整个产品的不满意。而酒店产品的这 5 个组成部分都会给顾客创造价值。

1）地理位置

美国商业酒店的创始人埃尔斯沃思·斯塔特勒早就指出酒店经营成功的关键是位置。酒店地理位置的好坏意味着可进入性是否高、周边交通是否方便以及周围环境是否良好等。地理位置不仅给予酒店充足的客源市场，更主要的是带给消费者便利，使顾客方便地参与相关的各项活动，增强了消费者的归属感。当然，酒店的位置不同，顾客获得的体验和经历会完全不同。地处闹市繁华地带，顾客可以方便购物，也有便捷的交通；地处郊区，顾客可以领略田园风光，享受一份宁静。例如，喜达屋集团的选址标准：所在区域的发展史表明该地区对提供全方位服务的豪华高档酒店有大量、持续增长的需求，并且可供建造酒店的空间有限，开发这种空间代价颇为昂贵。这就决定了喜达屋集团的酒店主要分布在大城市和度假区，并在定价上处于领导地位。

2）设备与设施

设备与设施包括客房、餐厅、酒吧、会议室、娱乐设施等。设施设备是酒店服务的物质载体。设施设备完善程度、设备等级档次高低以及设备完好程度都直接影响顾客对酒店产品的感知。很多现代商业酒店都希望通过选择一些具有特性的设施设备来提升顾客价值。比如：上海金茂君悦大酒店在超大的浴室内提供独立的淋浴间和浴缸，淋浴间设有高科技三喷头淋浴塔和防蒸气镜、玻璃洗脸盆和双面衣柜，房内光都由灯光器控制，客人可以随意调节明暗；威斯汀酒店的建筑风格和内部陈设都别具特色，由威斯汀创造的“天梦之床”、根据人体结构设计的生物环保椅、触摸式台灯等，所有这一切提供给顾客的都是



一种愉悦、一种自我价值实现的优越感。

3）服务

服务包括服务方式、服务态度、服务技巧、服务效率等。服务质量是衡量酒店管理水平的一个重要指标，酒店服务质量的保证，需要全员的共同努力。一个酒店管理得好，在服务流程的设计上总是围绕着顾客的需求进行。里兹·卡尔顿酒店实行注重经历——创造价值的特色服务战略，每位顾客都能在物有超值的消费中，享受到一次难忘的酒店经历。服务给人一种值得信任的感觉，提供给顾客的不仅仅是安全、保证性的服务产品，更重要的是可以使顾客心态平衡，给予顾客一种自我实现的个人价值。以住店客人寄存贵重物品为例：客人寄存物品，一般认为这样做会更保险、安全，而这种安全的感觉会使他心态平和，无后顾之忧，结果是能给他带来更多的快乐。

4）形象

形象指客人对酒店设施服务、地理位置与内外环境等各种因素的印象的综合。这种形象往往通过酒店建立的品牌属性来传递。比如一提到里兹·卡尔顿，脑子里就会想到传奇式的人性化服务和优雅华贵的环境，传递给顾客一种质量上的承诺；看到狮子头与英国皇家标记皇冠组合而成的图案时，我们知道那是里兹·卡尔顿；看到一个金黄色、笑口型的大S标志，我们知道那是香格里拉。从顾客的角度看，品牌属性是一种顾客的消费体验，不同的品牌代表了不同的社会阶层，品牌带给顾客的是安全、愉悦的心情，能满足顾客自我实现和自尊的需要。

5）价格

价格一直是酒店产品的一个重要属性，价格既表示了酒店通过其地理位置、设施与设备、服务和形象给予客人的价值，又表示了客人从上述因素所获得的满足，包括顾客所追求的安全感、归属感以及自尊的个人价值等。它既代表与价值相符的价格，同时还是顾客能接受的价格，要使顾客感到“物有所值”。

2. 基于酒店顾客“净收益”的三要素

在科特勒的顾客让渡价值模型中，顾客让渡价值被定义为总顾客价值与总顾客成本之差；总顾客价值就是顾客从某一特定的产品或服务中获得的一系列利益，总顾客成本是在评估、获得和使用该产品或服务时而引起的顾客预计费用。顾客总价值由4个部分构成，即产品价值、服务价值、人员价值和形象价值；顾客总成本也由4个部分构成，即货币价格、时间成本、体力成本和精神成本。科特勒的“顾客让渡价值”与很多学者的“顾客价值”概念是基本一致的，但是他把顾客的成本和收益完全分开，而没有考虑到顾客在购买产品的过程中是不会把两者孤立起来考虑的，而且在实践中酒店也很难对将二者分开的要素进行分析，因此，酒店顾客价值应综合顾客对“成本”和“收益”的比较，直接考虑顾客的“净收益”。而罗兰德·拉斯特创建的顾客资产模型中将顾客资产的驱动因素定义为价值资产、品牌资产和维系资产。综合这两个理论，可以将酒店顾客价值分解成3个推动要素：产品价值、品牌价值和关系价值。这3个要素互相作用、相互影响，共同作用于顾客价值。对于顾客价值来说，这3个要素就像三角形的三条边一样，缺少一个，便会失去稳定性。

1）产品价值

产品价值是顾客对酒店产品和服务的客观的评估，是顾客与酒店关系的基础，酒店所





提供的产品和服务必须满足顾客的需要和期望。如果顾客不能从酒店那里获得产品价值，再好的品牌价值和再高的关系价值也不会有什么效果。这里的酒店“产品价值”和科特勒所定义的“产品价值”有所区别，它不仅包含了科特勒定义的“产品价值”和“服务价值”，而且还包括“总顾客成本”。也就是说，酒店产品价值是顾客对酒店产品和服务的客观评估，比如产品和服务的质量如何、价格有多少吸引力、顾客与酒店打交道时感到的便利程度如何等。

2）品牌价值

品牌价值是顾客对酒店产品和服务的主观评估，它类似于顾客对科特勒定义的“形象价值”和“精神成本”的综合判断。酒店在提升品牌价值时要考虑的问题经常是采用什么传播方式，顾客才乐于接受？顾客的品牌选择是否与某种情感、生活方式、生活体验有关？顾客把品牌视作自身的一部分吗？品牌价值对于购买酒店产品的顾客而言更具有不一般的作用。对大多数顾客而言，在预订一家从未去过的酒店时，由于存在信息不对称现象，这家酒店是属于一种远距离的、不可触摸的产品，这家酒店的品牌形象就起着为顾客提供信心的重要作用。

3）关系价值

随着关系营销理论的发展和客户关系管理的兴起，以顾客为中心的管理理念必然要求向顾客提供更多的关系价值。顾客价值不仅来源于核心产品和服务，而且包括维持关系的努力。酒店在提升关系价值时要经常考虑的问题是顾客最近一次购买的是什么？顾客能从与酒店的关系中受益吗？酒店能从与顾客的关系中获益吗？酒店与顾客关系不在时顾客会流失吗？通常对于酒店而言，建立情感氛围和实施常客回报是发展良好而持续的顾客关系的常用手段。

3. 基于酒店顾客不同消费阶段的两要素

美国康奈尔大学通过对行业优质服务的研究，将顾客体验酒店服务的过程划分成两个阶段：购买阶段和实际消费阶段。这两个阶段顾客的心理和需要不同，顾客的价值就不相同，因此，顾客价值在这两个阶段所表现出来的要素也是不同的。驱动顾客购买的价值因素的重要性，与购买前顾客能感觉到的酒店特征有直接关系，如酒店地理位置、品牌和声誉等；相反，在住店期间，创造顾客价值的最重要因素不再是地理位置和品牌，而是客房的设计和舒适性、外部和公共区域的有形资产等这些住宿期间客人每天能体验和感觉到的特征。

1）购买阶段

购买阶段的顾客价值指的是酒店顾客在做出购买决策之前对酒店产品所能提供的总价值和自己所付成本的比较。影响顾客购买的因素很多，美国康奈尔大学对观光市场的商务客人的调查表明，购买阶段的顾客价值主要包括 10 个，按对顾客影响程度高低划分依次是酒店的地理位置、酒店的品牌和声誉、酒店的(外部和公共区)有形资产、酒店的客房设计、酒店产品的价格、酒店的服务功能、酒店的面对面服务、营销、酒店的餐饮服务和酒店的质量标准。

2）实际消费阶段

实际消费阶段是顾客价值的传递和体验过程，康奈尔大学的研究表明，在接受服务期

间，价值创造强烈影响酒店顾客的忠诚感，只有为每一次消费的顾客创造价值，才能培育忠诚感，使顾客再次惠顾酒店；相反，顾客在住店期间，如果酒店没有创造特殊的价值，顾客再次购买的兴趣就会减少。不同的细分市场，消费阶段影响顾客价值的因素有所不同。仅以总体旅游市场来讲，消费阶段影响顾客价值的因素按程度从高到低为酒店的客房设计、酒店的(外部和公共区)有形资产、酒店的面对面服务、酒店的服务功能、酒店的餐饮服务、酒店的质量标准、酒店的地理位置、酒店产品的价格、厕所清洁及功能、酒店的品牌和声誉。

3.1.5　顾客价值与顾客满意的关系

顾客价值描绘了顾客和产品之间的相互关系的本质，而顾客满意是顾客对从某个特定产品中获得机制的反应的一种表述。顾客价值和顾客满意都是立足于“顾客视角”，因此，两者之间存在必然的联系。

1. 顾客价值是顾客满意的决定因素

许多因素影响和决定顾客满意，如服务质量、顾客期望、服务价格以及感知价值等。美国学者 Parasuraman 提出的“五个期望差距”模型为服务质量模式建立了重要的基础。该模式认为，服务质量和顾客满意的衡量方式是相同的，都是“预期与绩效”的比较。但当时他们并未认识到“顾客满意”与“服务质量”之间的差异。Oliver 认为顾客要对服务质量了解以后才能决定他们是否满意，就服务质量而言，有无实际经历仍然可以被感知。尽管质量决定满意这种关系导向已经被较好的接受，但是顾客满意的影响因素不仅受到服务质量和产品质量的影响，而且也受到价格、期望、情境等因素的影响。顾客满意是一个比服务质量更加丰富的概念，它必须考虑到消费者获得的利益与付出的牺牲。顾客价值正是兼顾顾客利得与利失的重要理论发展，被视为导致顾客满意与忠诚的驱动力和企业获取持久竞争优势的来源。

2. 顾客满意是对已经得到的顾客价值的反应

顾客满意的状况表示的是产品的实际绩效和绩效标准之间的关系。因此，满意代表顾客对特定的企业提供物的反应，即顾客对其得到的价值的感觉。实际上，满意是衡量企业的价值创造活动对顾客的价值需要满足状况的指标。顾客满意是顾客在特定环境中因使用一个企业提供的特定产品或服务而产生的正面或负面的感受。这种感受可能是在具体的环境中，也可能是在一系列使用环境中的整体感受。“顾客价值”告诉企业应当做什么，而“顾客满意”则告诉企业它做得怎么样。因此，了解顾客满意数据，即对顾客满意度的测量和评价从一个很重要的方面补充了顾客价值层次带来的信息，它们提供了顾客对所获得的价值的反馈。

3.2　酒店顾客满意与满意度

技术进步使产品更新换代越来越快，产品生命周期越来越短；经济全球化在跨国公司的深度参与下使市场竞争日趋激烈，消费者因此受到越来越高的待遇，顾客满意理论也就

因之而兴起。

3.2.1 概念界定

1965 年，美国学者 Cardozo 对顾客满意与不满意开始研究。Hunt 在 1977 年提出顾客满意是一种由经验与评估而产生的过程。同年，Pfaf 指出顾客满意是产品组合的理想与实际差异的反差。Churchill 和 Surprenant 把顾客满意定义为购买与使用产品的结果，是由购买者对预期结果的回报与投入成本进行比较所产生的心理状态。Quelch 和 Takuchi 认为顾客满意受消费前、消费时、消费后 3 个步骤分别涉及的因素的影响。其中大部分学者强调的重点是消费者对某一消费过程的期望与实际消费经历的比较，即顾客满意是顾客对所接受的产品或服务过程进行评估，以判断是否能达到他们所期望的程度。进入 20 世纪 90 年代以来，顾客满意研究已经与顾客价值相联系。支持这一观点的代表人物是美国学者 Woodruff，他认为顾客对满意的判断应该基于顾客在购前建立的期望价值层次，顾客满意是指顾客在特定环境中因使用一个企业提供的特定产品或服务而产生的正面或负面的感受。这种感受可能是在具体环境中的反应，也可能是在一系列使用环境中的整体反映。

顾客满意度（Customer Satisfaction Dimension，CSD）即顾客的满意程度，它是指顾客接受产品后的实际感受与其期望值相比较的实际程度，是一种对顾客满意状况的量化测评指标。酒店顾客满意度是指客人对所购买的酒店产品和服务的满意程度，以及能够期待他在未来继续购买的可能性，它是顾客对这种心理体验过程进行归纳分析后形成的一种态度。

3.2.2 顾客满意理论在酒店应用的背景

进入 20 世纪 90 年代后，企业日益重视顾客关于质量评价的意见，顾客满意度管理越来越风靡企业界。随着顾客满意理论的不断深入发展，在中国酒店行业生存发展环境、酒店顾客消费心理和酒店经营战略发生深刻变化的背景下，一些学者和酒店管理者开始把顾客满意理论应用到中国酒店行业，并逐渐意识到顾客满意理论在酒店行业应用的重要性。当然，伴随着顾客满意理论在酒店应用的历程，整个酒店行业的整体服务质量水准以及服务质量标准也都得到了不断的完善和发展。

1. 高度竞争的市场环境

酒店业是中国最早与国际水平接轨的产业，也是对外开放时间最早、开放程度最高的服务型行业之一。从 20 世纪 70 年代末至今，伴随着中国旅游业的发展，酒店业在短短 30 多年间经历了从小到大、由弱变强、从不规范到规范、从小市场到大市场的发展历程，取得了辉煌的成就。截至 2011 年年底，全国星级酒店数量为 11 676 家，其中五星级 615 家，四星级 2148 家，三星级 5473 家，二星级 3276 家，一星级 164 家；客房数为 147.49 万间（套），床位数 258.63 万张，全国全年营业收入总额达 2314.82 亿元，实现利润总额为 61.43 亿元。全球最权威的酒店业协会——国际酒店与餐饮协会的主席艾力克 E. 费福尔预测：到 2020 年，中国应有的客房总数将会是美国和欧洲的总和。同时，随着经济全球化加速发展和我国加入 WTO，国际酒店集团以前所未有的速度向中国扩张。据国际权威杂志《HOTEL》统计：全球跨国酒店集团十巨头——圣达特、六洲、万豪、雅高、选择

国际、希尔顿、最佳西方、喜达屋、卡尔顿和凯悦均已进入中国酒店市场，酒店行业已经由卖方市场过渡到了买方市场。中国酒店市场的竞争日益加剧，而竞争的核心就是顾客。当酒店从“卖方市场”过渡到“买方市场”后，顾客将成为今后日益稀缺的资源，除非充分获取并有效利用这一资源，否则酒店将难以获得长期竞争优势。在买方市场的强大压力下，酒店不得不将注意力集中于外部资源——顾客。“以顾客为中心”理念的内涵包括几方面内容：第一，重视顾客，通过扩展与顾客的关系来实现酒店自身的效益目标，并在激烈的竞争环境中成长壮大；第二，研究顾客需求，包括对顾客现实的和潜在的、清晰的和模糊的、局部的和全面的、无效的和有效的需求等各个方面进行全面、深入的分析与研究，对顾客的需求及市场信息动态始终保持敏感性；第三，全面满足并超越顾客需求，即以最直接、最快、最符合顾客意愿的做法，比竞争对手更快更好地满足顾客的需要，实现全面顾客满意；第四，酒店的经营活动围绕以“顾客”为中心展开。由此可见，在以顾客为中心的管理时代，追求顾客高满意度是酒店在高度竞争的市场环境下生存和发展的必然要求。

2. 酒店顾客消费心理的变化

酒店市场的供大于求和人民生活水平的提高，促使顾客消费心理发生了很大变化。在物资不是很充裕的时代，消费者大多着眼于产品是否经久耐用，较多考虑的是产品或服务的质量、功能和价格这三大因素。但是，在物质比较充裕的条件下，消费者评判产品用的是“喜欢和不喜欢”这个标准。此时，顾客的感情或感受在消费行为中占据主导地位。持这种消费观念的顾客对产品的期望值比较高，注重产品或服务优越的性能、驰名的品牌、广泛的功能、鲜明的特色和舒适方便的服务，并且还需要消费的个性化、受尊重感、优越感、安全感等情感和心理上的满足。毫无疑问，酒店市场的供大于求使顾客有了巨大的选择空间，生活水平的提高又使顾客的需求和期望迅速提升，给酒店的经营管理带来更大的挑战。同时，随着网络、通信技术的不断发展，顾客每时每刻都可能会接触到各种酒店企业多种媒体工具发布的有关产品的文本、图形、图像、声音、多媒体等大量信息，这也为顾客最终的购买决策提供了更多的选择空间。

3. 酒店战略规划的需要

实施顾客满意战略既是酒店面临激烈竞争环境的必然要求，又是酒店经营管理的根本出发点和归宿。与世界著名酒店集团相比，我国酒店业在顾客满意理论的实施方面还存在着较大的差距。中国酒店要在竞争中立于不败，提供始终如一的优质服务是一切竞争策略得以实施的重要基础。服务质量的最终评价者是顾客，最终评价标准是顾客的满意程度，所以对酒店顾客满意程度及其内涵的了解以及基于这种了解的服务质量持续改进机制是决定酒店竞争战略能否成功实施的重要基础。以美国学者 R. C. 怀特利为代表的经济学家和管理学家不约而同地将企业经营目的这种全方位的、革命性的变革称作为“企业经营战略的重大变革”，并将这种企业经营战略归结为“顾客满意战略”（Customer Satisfaction，CS）。所谓 CS 战略是指酒店为了不断满足顾客的要求，通过客观地、系统地测量顾客满意程度，了解顾客的需求和期望，并针对测量结果采取措施，进而一体化地改进产品或服务质量和企业文化，从而获得持续的业绩的一种经营战略。CS 战略关注的焦点是顾客，



核心是顾客满意，其主要方法是通过顾客满意度的测量使酒店动态地了解顾客满意度与企业经营业绩之间的关系，确定酒店服务和产品的实际目标和标准，并在此基础上推进产品和服务的改进，满足顾客的需求并超越顾客的期望，目标是赢得顾客，从而赢得市场，赢得利润。

3.2.3 酒店顾客满意的特征

顾客满意是酒店顾客对某一产品、某项服务的肯定评价，即使顾客对某酒店满意也只是基于他们所接受的产品和服务令他满意。如果酒店员工提供的某一次的产品和服务不完善，那么相对这一次消费经历来说，他对该酒店也就不满意了。也就是说，顾客满意是一个非常感性的评价指标，它作为顾客的一种心理态度具有以下特征。

1. 社会客观性

顾客对酒店产品和服务的满意程度不是固有的或与生俱来的，它是顾客在与酒店员工、酒店组织、其他顾客之间的相互交流等实践活动以及对酒店产品和服务的消费实践活动中逐步形成的，它的存在以及它对酒店企业产生的作用都是客观的，不以提供产品和服务的酒店企业的主观意愿而发生转移。

2. 个体差异性

对于每一个顾客而言，关于满意与否以及满意的程度如何的评价是建立在各自不同的个体消费经历基础上的，并受个人的主观因素影响，如顾客的兴趣、爱好、文化修养、价值观等都会影响顾客对酒店服务的评价。因此，一方面，不同背景的顾客面对相同的酒店产品或服务也常会有不同的感受和满意度评价。比如，酒吧服务员将酒杯斟满，一部分顾客认为这是酒店大方的表现，给的酒水多，价值高；而另一部分顾客却认为这是服务员缺乏培训，服务技能差，不懂斟半杯酒才符合礼仪规范。另一方面，酒店在为某一位顾客提供优质服务的同时，却可能在无意中为另一位顾客提供了劣质服务。比如，酒店前台接待为一位老年顾客提供热情周到的服务，向他详细介绍酒店的各种服务设施和服务项目。接待员热情友好的服务态度给他留下了极为深刻的印象。但是，排在他后面的一位商务客人却希望能尽快办好登记手续，领到客房钥匙，将行李送到房间，然后赶去一个重要的商务会议。等待时间过长，服务速度太慢，同样给他留下了难忘的印象。由此可见，在评估服务质量时，顾客会从不同角度，使用不同标准，对服务做出明显不同的满意度评价。

3. 动态可变性

尽管特定的顾客对某一次酒店提供的服务的满意程度的认知一旦形成，就具有一定的稳定性，但是由于酒店服务本身具有不稳定性，而且随着市场环境、科技发展、社会生活以及顾客自身消费经历的变化，顾客对原有的满意程度认知也必然会发生变动。因此，即便酒店能通过各种技术手段确保其服务水平保持稳定不变，但其对应的顾客满意程度也仍然会发生动态变化。

3.2.4 酒店顾客满意度调查

顾客满意理论在酒店中的应用是和酒店的服务质量管理紧紧联系在一起的。目前，顾



客满意理论在国内酒店中的应用主要是根据酒店的业务目标，针对酒店顾客关注的问题，通过对顾客满意程度的测量与评价，掌握顾客的需求与期望，从而改进酒店的服务质量。早在1988年，我国发布的第一版《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》中就制定了宾客满意程度调查表，规定酒店必须对宾客满意度进行调查，随后1993年版的星标明确将“宾客满意率”作为星级评定的五项标准之一，并就宾客满意度调查的具体程序、发放频率、回收手段以及评估办法进行了详细规定。同样，在2000年的ISO 9000中已明确将“以顾客为关注焦点”列为大质量管理原则中的第一条，并在具体条例中要求企业组织和测量顾客满意度。

1. 酒店顾客满意度调查存在的普遍问题

虽然，政府的政策法规为酒店的规范化、标准化发展奠定了基础，同时也为在酒店行业导入顾客满意理论、树立以顾客为中心的理念提供了契机，但是酒店对星级标准的执行情况却不是那么乐观。据调查发现，很多酒店采用的方式就是在餐厅或客房发放一些调查问卷，了解顾客对现有产品的满意程度，得分高就认为顾客满意，得分低就是不满意。甚至有些酒店是为了应付星级检查走过场而发放宾客调查问卷，最终流于形式。分析酒店顾客满意度调查目前存在的问题主要包括以下几个方面。

1）调查目的不明确

过去，酒店了解顾客对酒店产品的满意程度，其目的是了解酒店在现有产品和服务方面的不足，从而加以改进，力求比竞争对手做得更好。然而，随着酒店的经营环境的急剧变化，市场呈现出供给过剩、顾客期望持续变化等特点。在新的竞争情况下，如果酒店仅仅停留在了解顾客对现有产品的满足程度的层面上，这显然是不够的。在经济发展、文化变迁加速的环境下，顾客的生理和心理的渴望正发生着迅速的变化，酒店的产品和服务在形式上当然更需要随着这种变化而不断发展。正如我们把酒店产品界定为顾客在酒店下榻期间所获得的各种满足和不满足的总和，酒店产品和服务只是顾客需求的物化，其深层的本质是顾客希望在生理和心理等方面获得满足，获得愉快体验的渴望。因此，酒店应该把探寻顾客满意的基点转移到了解顾客需求和期望的变化、对服务的质量感知和价值感知，以及如何为顾客创造更多他们所需要的价值等方面。

2）调查问卷内容陈旧

在酒店市场竞争日益激烈的情况下，酒店顾客的需求结构变化很快，期望值越来越高，酒店用于吸引顾客的一些激励因素会由于竞争的影响很快转化为保健因素，对相同的服务质量、不同需求结构的顾客可能会做出截然不同的评价，所以酒店调查顾客满意程度的内容也应该随着目标顾客需求结构的变化而做出相应地调整。内容陈旧的问卷可能在指标设置上不能完全反映顾客对服务质量各方面的需求和期望，其测评结果就无法体现顾客的真实满意程度。然后，据调查发现，很多酒店使用的调查问卷仍然是1997年星级标准中的宾客意见调查表，如此陈旧的调查问卷是无法了解到宾客的最新需求的。

3）调查结果利用不充分

酒店进行顾客满意度研究的主要目的是有针对性地改进服务质量、在酒店建立以顾客为中心的服务理念。但是，很多酒店并没有把酒店顾客满意度调查结果用于服务改进和绩效考核，究其原因主要有两点：一是每个酒店都是通过类似的方法和技术探察顾客，以致

所有的竞争者都会得到相同的信息。相对于其竞争者，酒店的调研工作在获取顾客信息方面没有任何优势。二是很多酒店决策者对调查结果持怀疑态度。因此，即便拿到了有关顾客满意度的信息，酒店由于抱着怀疑的态度，也不会好好利用这些数据。

2. 酒店顾客满意度调查程序

1）明确调查目的和对象

顾客满意度研究作为顾客满意度监测的重要手段受到众多企业的重视。对于任何调查项目而言，首先需要明确的就是调查对象和调查目的，而且，这两者是相关联的。对于酒店企业而言，调查顾客满意度的目的主要包括 4 个方面。

（1）确定影响本酒店顾客满意度的关键因素。

（2）了解本酒店顾客满意度的现状，并与竞争者比较。

（3）确定本酒店顾客满意度的近期改进方法。

（4）持续跟踪本酒店顾客满意度的变化状况，评估满意度改进措施的实施效果。

在明确了调查目的后，接下来就要明确此次调查的对象，即调查对象是曾经入住过本酒店的顾客，或是目前正入住本酒店的顾客，还是未来将会入住本酒店的潜在顾客；是随机抽取的顾客，还是针对某特定类型的顾客，比如散客或团队客、普通客人或重点客人、会议客或单纯住店客等；是仅限于外部顾客，还是包括对顾客提供服务的内部顾客——员工。

2）制定测评指标

测评顾客满意度，首先需要一个可供直接测量的指标体系。因此，建立酒店顾客满意度测评的指标体系、制定最终的测评指标是顾客满意度调查中最为重要的内容。指标体系必须反映影响顾客评价酒店服务质量的主要因素，它是否反映酒店的行业特性和顾客对酒店服务产品的心理需求，是决定整个测评体系合理性、适用性的关键。

酒店在制定指标时必须遵循以下基本原则。

（1）测评指标必须坚持“以顾客为中心”。顾客满意度测评指标体系中的各个指标必须是顾客认为重要的，站在顾客的角度来确定测评指标体系是设定测评指标体系最基本的要求。要准确把握顾客的需求，选择顾客认为最关键的测评指标。

（2）测评指标必须能够控制。酒店进行顾客满意度调查会使顾客产生新的期望，促使酒店必须采取相应的改进措施。但是如果酒店在某一领域确实还无条件或无能力采取行动来加以改进，则应暂时不采用这方面的测评指标。

（3）测评指标必须是可测量的。顾客满意度调查的结果是一个可以量化的值，因此，设定的测评指标必须是可以进行统计、计算和分析的。

（4）测评指标必须准确、简洁、通俗化。测评指标体系中的最末一级指标是直接面对酒店顾客的指标，它是和酒店顾客满意度测评问卷中的问题相对应的。因此，指标的设计必须考虑到顾客对顾客满意度调查问卷的理解能力，指标体系中的最末一级指标必须避免顾客对指标的理解程度和接受程度，容易产生歧义的问题会误导测量结果，而过于烦琐、专业化的问题也无法保证测量的准确性。

顾客满意度测评指标体系是一个多指标的结构，运用层次化结构设定测评指标，能够由表及里、深入清晰地表述顾客满意度测评指标体系的内涵。通常，测评指标体系划分为

几个层次，每一层次的测评指标都是由上一层次的测评指标展开的，而上一层次的测评指标则是通过下一层次的测评指标的测评结果反映出来的。例如，某酒店制定的顾客满意度三级测评指标体系中，一级指标是顾客总体满意度指标；二级指标为准则性指标，即顾客是从酒店地理位置、有形设施、服务、环境和价格这 5 个大的方面来判断自己是否对该酒店满意；根据酒店行业以及酒店产品的特点，通过对酒店的服务流程的全面了解，识别出其中的顾客接触点，再以接触时的服务情境为基础，将这些要素展开为具体的三级指标，即测评指标体系中的第三层次，并最终将三级指标展开为顾客意见调查问卷上的问题。该酒店具体的顾客满意度测评指标体系见表 3－1。

表 3－1　基于顾客价值的酒店顾客满意度测评指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	
酒店顾客的总体满意度	地理位置	酒店可进入性	
		交通便利程序	
	有形设施	客房	设施设备的齐全程度
			设施设备的完好程度
			功能布局
			装饰设计（色彩、照明、艺术品等）
			舒适度（温度、湿度、布草等）
		餐饮	菜肴口味
			食品卫生
			上菜速度
			用餐环境
		康乐	设施设备的齐全程度
			设施设备的完好程度
	服务	服务技能	
		服务态度	
		服务效率	
		个性化需求响应	
		对顾客抱怨或投诉的处理	
	环境	整体环境氛围	
		整体功能布局与装饰设计	
		清洁卫生	
	价格	物有所值程度	

3）确定评分标准

顾客满意度测评的本质是一个定量分析的过程，即用数字去反映顾客对测量对象的属



性的态度，所以需要对测评指标进行量化。因为顾客满意度测评了解的是顾客对酒店产品、服务和酒店本身的看法、偏好和态度，通过直接询问或观察的方法来了解顾客的态度是比较困难的。而利用某些特殊的态度测量技术进行量化处理，将会使那些难于表达和衡量的态度既客观又方便地表示出来，这种态度测量技术所运用的基本工具就是“量表”。“量表”中用数字表征态度的特性出于两个目的：首先，数字便于统计分析；其次，数字使态度测量活动本身变得清楚和明确。由于“量表”比较容易设计和处理，受访顾客也容易理解，所以在调查问卷、电话访问和人员访谈中都适用。衡量顾客满意度时常有的等级度量方法有三分法、五分法、七分法、九分法，甚至十一分法等，度量等级越多，对受访者的分辨能力要求越高，因此五分法是最常用的一种度量方法。通常在进行等级划分后，需要对每一等级进行赋值，以五分法为例，每一陈述有“非常不同意”“不同意”“不一定”“同意”“非常同意”5种回答，分别记为1、2、3、4、5分。

4）选择调查形式

调查形式可根据酒店实际情况以及具体调查内容来选择。酒店常采用的形式包括个人访谈、留置问卷、邮寄问卷、电话访问等。

3.2.5 提升酒店顾客满意度的途径

研究提升酒店顾客满意度的途径，有必要先理解酒店作为典型的服务型企业的特征。对于酒店而言，由于长时间地直接与顾客接触，使得获取相关的信息较容易，而且都是第一手资料，所以信息失真程度低。这一因素正是酒店调查顾客满意程度、实施顾客满意的基础和优势所在。因此，提升顾客满意度的途径应从影响顾客满意度的各个因素去考虑。

1. 管理顾客期望，确定心理需求

顾客心理对顾客满意度的提升有十分重要的作用。因为顾客价值是顾客的一种心理感觉，主观因素在其中起了很大的作用。顾客期望对顾客价值乃至顾客满意度具有决定性的影响。如果酒店推销不力，无法激起顾客的兴趣，导致顾客期望过低，那么顾客根本就不会选择该家酒店；反之，若酒店在与顾客沟通的过程中做出了过度的承诺，将导致顾客期望值过高，即酒店承诺了它根本无法提供的服务，结果将出现过度承诺和过低提供，顾客的满意度还是会很低。因此，如何在这两者之间取得平衡，将成为酒店管理顾客期望的重点。另外，不同的顾客对同一类产品会抱有不同的消费目的。因此，了解顾客真正的心理需求，是实现顾客满意的基础。以到餐厅就餐为例，顾客或是为了生意洽谈的成功，或是为了亲情的欢聚，或是失恋悲伤的自酌，或是单身汉懒得做饭图方便。抱着如此等等不同目的，潜在需求大相径庭：谈生意的爱面子，为亲情的讲热闹，失恋者求环境，单身汉计较价格。只有针对性投客所好，才能各得其所，不同潜在需求的顾客均能感到满意，餐饮服务如此，客房住宿、商务活动和会议接待等也同样如此，只要发生消费，就有背后隐含着的消费目的。在酒店客源细分化和需求多样化的现实背景下，满足不同顾客的潜在需求显得更为突出和重要，满足顾客潜在需求属于个性化服务范畴。酒店的规范化服务可以按照酒店制定的标准和程序去提供，而顾客的潜在需求就必须依靠服务员用心揣摩。因此，及时了解到顾客的潜在需求就成了确保酒店服务质量的关键。

2. 寻找迫切需要改进的薄弱环节

酒店的资源毕竟是有限的，如何保证酒店为提高顾客满意程度所采取的措施真正使有限的时间、精力以及资源得到充分地利用呢？这就要求酒店制定一份合理的措施改进方案。从信息转向决策的过程，很大程度上依靠“满意度矩阵图”。“满意度矩阵图”是对顾客满意度进行的最直观的分析方法。该分析方法以顾客的重视程度为纵坐标，以顾客满意程度为横坐标，划分为 4 个象限，如图 3 - 1 所示。当测评指标处于第一象限时，重要性高，满意程度也高，说明这类测评指标是对顾客评价影响比较大的，同时也是顾客评价比较高的指标，是酒店的竞争优势，如果不增强这些促进因素所产生的业绩，那么将其维持现状也是必要的；当测评指标位于第二象限时，表明重要性高，满意度低，说明这类测评指标的影响大而顾客评价低，是酒店服务中的薄弱环节，是需要重点改进的关键指标；当测评指标位于第三、四象限时，表示重要性较低，说明这类测评指标在现阶段对顾客的影响比较小，可以暂时不要在这方面浪费资源，但是不能因此就认为它们是无关紧要的指标。根据这一分析，最合理的产品和服务业绩的改进区域就是那些对于顾客非常重要的，而同时又是该酒店运行得比较糟糕的方面。只有在此基础上来提升顾客价值，才可以做到有的放矢，才可以真正了解顾客对酒店产品或服务的哪些指标重视，以及对于顾客重视的产品或服务指标酒店做得是否令顾客满意。



图 3 - 1　满意度矩阵图

首先根据调查结果计算出各指标平均满意度和平均重要性。采用满意度矩阵分析法，以 A 酒店为例，选取该酒店的酒店设施、装饰布局、菜肴口味、服务技能、服务态度、环境氛围、清洁卫生、安全感、价格以及地理位置 10 个产品和服务性能指标来进行分析。以指标的重要性为纵轴，以指标的满意度为横轴建立坐标系，将各指标的调查结果描绘于坐标轴上，具体如图 3 - 2 所示。

分析结果显示：A 酒店的装饰布局、清洁卫生、环境氛围、服务态度位于第二象限，说明顾客对这 4 项指标十分重视，而且顾客的评价较低，是目前该酒店服务中的薄弱环节，也是该酒店急需改进的地方；A 酒店的员工服务技能、地理位置的便利性以及酒店带给顾客的安全感位于第一象限，说明这几方面是该酒店目前的优势所在。



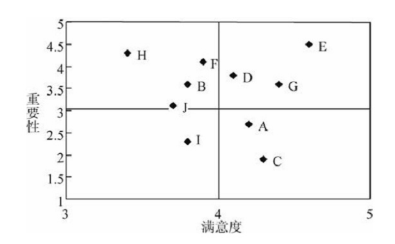


图 3－2　A 酒店满意度矩阵图

A—菜肴口味；B—布局装饰；C—酒店设施；D—服务技能；E—地理位置；
F—环境氛围；G—安全感；H—清洁卫生；I—价格；J—服务态度

3. 减少顾客成本

提升顾客满意度无非是给顾客更多想要的，同时减少顾客不愿付出的，归根结底，就是要尽可能地增加酒店的产品质量，减少顾客成本。可以把硬件设施、服务、环境等综合理解为酒店交付给顾客的产品质量，把顾客因此支付的价格、付出的时间、精力以及承受的心理压力理解为顾客为得到产品和服务需要放弃的成本。除了价格这个典型的成本要素外，时间、精力、风险、寻找成本和心理成本也是不可忽视的。减少成本包括以下几个方面内容。

(1) 减少顾客的货币支出。做到这一点的关键是酒店要合理地降低成本从而降低价格。如上海花园酒店曾经提倡在一楼与四楼之间的酒店员工尽量不乘坐电梯，而改走楼梯。严格控制成本费用也是希尔顿酒店集团的一大经营特色。集团下属所有酒店每天用电、用水量都要进入电脑，进行成本核算。希尔顿酒店强调，成本费用、财会审批手续要绝对集中，权限不能下放，一切费用大的项目如客房、餐饮用品、电视机、火柴、灯泡、肥皂、毛巾、床单等都要经过洛杉矶希尔顿酒店联号总部的中央采购部或纽约和芝加哥的分部审批方能采购，集团创始人老希尔顿先生认为控制成本费用本身就是降低成本消耗，增加酒店利润，为顾客减少支出。

(2) 减少顾客的时间支出。如在尽可能的情况下，事先准备好进店客人的入住登记表，顾客进店后只需要审核登记表并在上面签字就可以入住客房了。再比如，一些酒店在从机场开往酒店的车上就开始为顾客办理登记手续。这样，顾客在到达酒店以前就完成了入住登记手续，并拿到了客房的钥匙，这就使得他们不必到前台办理手续就可以直接入住，大大减少了顾客的等待时间。

(3) 减少顾客的精力支出。如维也纳万豪大酒店为各种会议组织者提供会议助理，全程精心协助其举办会议，让会议组织者能享受到轻松的会议经历。再比如，以前有很多酒店将客房内所有电器控制开关都集中在床头柜上，并采用触摸式的开关。这些酒店管理者的主观愿望是为了方便顾客，客观上却使得顾客在黑夜中开灯时像瞎子摸象一样，感到十分困难。因此，现在有些酒店已经意识到这个问题，将这些触摸式的开关改为宽的琴键式

开关，另外配置一个总开关，便于临睡前一下关掉所有的电灯。

（4）减少顾客的心理成本。由于酒店产品对于远方的预订者来说是不可触摸的“高风险性产品”，所以存在巨大的购买风险，顾客在预定时会产生心理上的巨大压力。解决这个问题的方法之一就是为顾客提供服务保证。例如，维也纳万豪大酒店为顾客提供质量保证卡；洲际酒店集团向全世界的旅行社和会议组织者提供质量保证承诺，承诺对顾客不满意部分重新服务或退款；而位于田纳西州孟菲斯的普罗米斯酒店 Promus 是第一家实行如下承诺的连锁酒店：在您居住期间，如果您对酒店有任何投诉就可以分文不付，并且每位普罗米斯的雇员都遵守该承诺——从前台职员、服务员到维修技师的任何人。显而易见，顾客都非常喜欢这项承诺。这种承诺不只是一项让顾客感觉满足的措施，提出这项承诺的一个更重要的作用，就是要营造一种环境，利用顾客的投诉促进服务的改进，最终结果当然是顾客对酒店坚定的忠诚。

4. 及时有效的服务补救

研究表明抱怨的顾客是朋友而不是敌人，尽管听到抱怨使人不舒服，不满意并抱怨的顾客远比那些不满意却不抱怨的顾客保留率高，尤其是如果他们得到满意的回复时抱怨的顾客一般都会变成忠诚顾客。如果顾客抱怨处理得好，能使抱怨的顾客成为忠诚顾客，他们的满意度通常比那些对服务不满意而没有抱怨的顾客要高许多，因此，顾客抱怨的处理尤其是服务补救可以提升顾客满意度。

服务补救是一种反应，是酒店在出现服务失误时，对顾客的不满和抱怨所做出的反应。在提供服务的过程中，即使最优秀的酒店也不可避免地出现服务的失败和错误。对于酒店来说，服务过程完美无缺是一种最理想的状态，但是这一点却是无法做到的。员工会犯错误，系统会出现故障，一些顾客的行为也会给另外一些顾客造成麻烦，顾客可能不知道如何参与到服务过程中来，或者在服务过程中改变所需的服务内容。要明确的是，在有些情况下，服务失误并不总是酒店造成的，顾客对服务失误也负有不可推卸的责任。不管造成服务失误的始作俑者是谁，服务失误都为服务提供者创造了实现自己承诺的机会。服务补救更能提升顾客满意度，实施服务补救的要点包括以下几点。

（1）发现服务补救的需要。绝大多数顾客都不会把他们糟糕的消费经历告诉给酒店，而是转而投向竞争对手的怀抱。因此，酒店一定要经常主动地向顾客征求意见，尤其是当服务错误或服务系统失误出现后，酒店更是要积极了解服务失误的原因、服务系统失误的原因以及顾客不满意的原因。员工，特别是那些与顾客直接接触的员工，应当有能力控制服务失误的局势，让酒店意识到服务失误的严重性，即使顾客没有提出这样的要求也应当如此。但是，往往最先发现问题的大都是顾客，所以确保顾客能够很容易地就服务过程中的失误进行抱怨，这将是酒店能够获取的关于服务失误的第一手资料。通过对这些资料的分析，可以找到解决问题的策略和方法。在有些情况下，酒店也可以采取婉转的手段对顾客进行培训，例如，通过印发一些小册子或其他文字资料教会顾客如何抱怨；利用 Internet、呼叫中心等技术可很好地帮助顾客为酒店提供服务失误的信息。

服务失误和服务错误可以在任何时间、任何地点发生。但是，通过对服务过程、人力资源、服务系统和顾客需要的详尽分析，酒店可以寻找到服务失误的“高发地带”，并采取措施加以高度重视，做好预防工作。通过对“高发地带”的控制，可以使服务补救取得

更好的效果。一般酒店服务失误的“高发地带”都是容易使顾客产生抱怨的场合，例如顾客办理登记入住或者等待服务员上菜的时刻等。

(2) 建立有效的服务补救系统，并且充分授权

① 在采取措施的过程中应该确保顾客处于知情状态。顾客希望看到酒店承认服务失误并知道酒店正在积极地采取措施解决这一问题。如果不能当场解决服务失误，就应当坦诚地告诉顾客，酒店正在做出努力，但是需要一些时间。当问题得到解决后应当告诉顾客解决的结果，并同时告诉顾客酒店从这次服务失误中所得到的经验教训及其将来如何避免此类事情的再次发生。

② 与顾客接触的员工必须明确为什么要关注服务失误，为什么要对其做出及时的补救，也必须明白他们所担负的责任。培训的目的是培养员工的顾客意识，以及如何安抚遭受挫折的顾客、并迅速改正错误，及时做出补偿。对员工进行授权，使与顾客接触的员工有服务补救的能力，使其了解到关于服务补救的信息和赔偿方法等，如对抱怨的顾客做出何种担保、能否给予顾客一定折扣或者做出经济方面的补偿等。顾客抱怨处理部门和负责抱怨处理的管理人员通常会对服务补救起到阻碍作用。因此，有必要任命一个专门负责服务补救的经理来支持服务补救系统的高效运行。

③ 出现失误绝对不能拖延，要立即对顾客做出赔偿，并且关注服务失误对顾客的精神所造成的伤害。一个不满意顾客会向其他人倾诉他们糟糕的经历。服务补救越慢，不良口碑传播得越快。同时，迅速进行服务补救对于挽回服务失误所造成的较差的质量感知也比缓慢的服务补救好得多。为一个能够为酒店带来大量利润的顾客做出全面的赔偿，从经济角度来讲是合算的，它可以防止由此给酒店带来的利润损失，同时也可以避免顾客对酒店有较差的口碑。

5. 提升员工满意度

酒店产品的生产和销售有相当部分是连在一起的同一过程。酒店产品生产、销售、消费同时性的特点决定了酒店服务质量与酒店员工表现的直接关联性。酒店服务质量是在有形产品的基础上通过员工的劳务服务创造并表现出来的。这种创造和表现能满足顾客需要的程度取决于服务人员的素质高低和管理者的管理水平的高低。因此，一方面，酒店服务质量对员工有较强的依赖性；另一方面，酒店员工分散在多个不同的空间进行作业，作业形式的特殊性决定了对员工人为地监督和控制难以实施，所以酒店员工的作业带有很大的独立性。顾客满意来源于顾客对酒店所提供服务的整体感觉，而员工在与顾客接触过程中的任何一个细小环节没有做好都可能会引起顾客的不满意，同时，任何一个员工的不满意情绪都可能影响顾客对酒店的最终评价，“没有满意的员工就没有满意的顾客”，很难想象一个员工满意度极低的酒店能长久地使顾客满意。员工不满意就可能在工作中做出不当的行为，如偷懒、故意出错、员工外流及自毁酒店声誉等。相反，满意的员工更可能提供高质量的服务，员工在酒店工作的时间越长，对酒店和顾客的了解越多，而且对酒店和顾客更有责任感。事实上，员工满意度一方面通过提高顾客满意度来提高顾客忠诚度；另一方面，满意的一线员工同顾客互动，会相互感染，直接影响顾客忠诚度。因此，酒店必须明确一点：满意的员工正是创造满意顾客的基础，是不断提高酒店服务质量的前提。

3.3 酒店顾客忠诚理论

3.3.1 顾客忠诚的内涵

早在 20 世纪 60 年代，随着服务经济的崛起，国外学者纷纷开始研究顾客忠诚。第一个明确提出顾客忠诚这个名词的是科普兰德。由于研究视角的不同，导致学者们对顾客忠诚概念的界定以及类型的划分也具有差异性。

1. 从购买行为角度界定

在早期文献中，对顾客忠诚的研究主要是从购买行为的角度进行的，认为忠诚只是表现为购买行为的重复，反复的购买行为就可以证明顾客忠诚，忠诚的顾客就是那些只考虑某品牌的产品，而不会寻找其他品牌信息的顾客。高频度的购买即是顾客忠诚，因此，有些学者更是简单地将顾客忠诚分别定义为连续 3 次购买和连续 4 次购买。国内学者吴京芳依据顾客购买行为中的重要指标——重复购买频率，将顾客分为 3 种类型：忠诚者、跳跃者和价格驱使者基于重购率的忠诚度矩阵见表 3-2。

表 3-2 基于重购率的忠诚度矩阵

顾客类型	忠诚程度	重购率
忠诚者	高度	大于 50%
跳跃者	中度	10%～50%
价格驱使者	低度	小于 10%

值得指出的是，单纯从行为角度来描述顾客忠诚不一定符合具有垄断特征的行业的情况。在垄断市场中顾客很少甚至根本没有对产品或服务选择的余地，这时，消费的价格弹性很小，频繁的重购现象反映的只是虚假的忠诚和被掩盖的低满意度。

2. 从态度取向角度界定

随着对顾客忠诚研究的进一步发展，部分学者发现高频率的购买次数可能并非基于顾客自身偏好，在顾客购买行为中存在着很多影响因素，比如转换服务供应商的障碍的存在，因此，仅仅把重复购买行为当作衡量顾客忠诚的唯一内涵是不够的。学者们开始从态度取向角度来研究顾客忠诚，因为态度代表了顾客对该项服务的倾向程度。顾客忠诚可以理解为基于过去经验对延续某一交换关系的一种具体态度。顾客忠诚的水平可以在消费者对某一产品或服务进行消费时，通过对其态度的测量来评价。如果抛开其他因素的影响，通常情况下，顾客不会在对某企业或品牌持消极态度的情况下产生重复购买行为。因此，我们所讨论的顾客忠诚是建立在一个积极的态度之上的。这样，顾客忠诚就包含了以下两个维度。

（1）行为重复。行为重复是指消费者在实际购买行为上能持续购买某一企业产品的可能性，以顾客购买企业产品的比例、购买的顺序、购买的可能性等指标衡量。这种持续的购买行为可能出自对企业产品的好感，也可能出自于购买冲动、企业的促销活动、顾客的购买习惯、转移成本过高或企业的市场垄断地位等与情感无关的因素。



（2）态度取向。态度取向代表了顾客对企业产品积极取向的程度，也反映了顾客将产品推荐给其他顾客的意愿，顾客忠诚是指企业的营销行为或品牌个性与消费者的生活方式或价值观相吻合，消费者对企业或品牌产生情感，甚至引以为自豪，进而表现出持续购买的意愿。

从以上顾客忠诚的内涵来看，不仅态度取向程度高而且行为重复程度也高的顾客才是真正的忠诚；只有行为重复而无态度取向则是虚假的忠诚；只有态度取向而无行为重复则是潜在的忠诚；既无积极的态度取向又无重复的购买行为则是顾客不忠诚。因此，只有当重复购买行为伴随着较高的态度取向时才产生真正的顾客忠诚。真正意义上的顾客忠诚是一个顾客对产品所怀有的积极态度与产品的重复购买行为的完美结合，结果是顾客选择产品时将该产品作为唯一选定的购买对象。

营销学者格里芬(Griffin)从态度和行为两个维度提出了顾客忠诚矩阵，并把顾客忠诚分为非常忠诚、潜在忠诚、虚假忠诚和缺乏忠诚 4 类，见表 3－3。

表 3－3　基于态度和行为的忠诚度矩阵

	重复购买程度		
	高	低	
态度取向	强	非常忠诚	潜在忠诚
	弱	虚假忠诚	缺乏忠诚

3. 从综合角度界定

随着研究的深入，很多学者发现单纯从行为和态度这两个角度来解释顾客忠诚是不够的，因此，有学者将各种维度综合起来界定顾客忠诚。Gremler 和 Brown (1996)认为服务业的顾客忠诚是一个多维概念，他们给出的定义是：顾客重复购买某项服务的程度和积极的态度，以及在对该项服务的需求增加时，继续将该服务商作为唯一选择的倾向。也就是说，持续的购买行为只有伴随积极主动的自身购买意愿才是真正意义上的忠诚顾客。Oliver (1999)则从行为、认知、情感和意向 4 个维度对顾客忠诚进行解释，认为顾客忠诚就是在未来持续购买某一偏好产品或服务的一种深度承诺，对忠诚度做出了这样的定义：顾客忠诚是顾客对在其未来进行购买某种类似产品或者服务时的一种发自内心的承诺，这种承诺会导致顾客在选择产品或者服务的时候，趋向选择同一品牌或者公司的产品。Rowley (2005)认为顾客忠诚可以分为 4 个类型：俘获型、便利寻找者、满意型和承诺型。国内学者罗海成(2005)在 Oliver 观点的基础上指出顾客忠诚是有认知、情感和意向 3 个要素构成，这 3 个要素常常具有趋于一致的倾向。因此，顾客忠诚分为了认知忠诚、情感忠诚和意向忠诚。

基于综合角度的考虑，后来的学者们在做实证研究时更倾向于从多个指标综合来衡量一个顾客对企业的忠诚程度，包括顾客的重复购买率、顾客从本企业购买的产品数量在他们购买的同类产品总量中所占的比例、顾客的购买方式、顾客对企业的口头宣传、顾客与企业关系的持久性、当购买环境发生变化时(如产品适当提价)顾客的重购率以及顾客是否愿意及时向管理者提出发现的问题等。

3.3.2 酒店顾客忠诚的意义

当出现顾客流失时，酒店必须要去吸引新的顾客以保证一定的收入水平，而由于促销和销售成本，吸引新顾客是非常昂贵的。有研究表明，在多个服务行业中，吸引新顾客的成本往往约为保持现有顾客所需成本的 5 倍，而顾客保留率提高 5%，将会导致 25%～125%的利润增加。顾客忠诚是旅游企业获取利润和持续成长的源泉。Bowen 和 Shoemaker 在调查中发现，美国运通白金卡的会员每年要进行在外逗留至少 6 晚的商务旅行，住宿于像希尔顿和四季这样的豪华酒店。他们当中的忠诚顾客在预订酒店时更少询问价格，在住宿过程中会更多地在餐饮和洗衣方面消费，会向周围 12 个人进行推荐，并且更有可能向酒店指出经营和服务当中潜在的问题并提出建议。

美国酒店协会曾经从顾客可以为酒店带来多少营业收入这个角度做过一个统计，来了解"一个忠诚顾客的价值是什么"，具体计算方法是：顾客的"现在价值"是顾客现入住酒店时在酒店所有消费金额的总和；同一顾客的"潜在价值"是这一顾客在特定的一段时间内入住酒店，为酒店带来的营业收入。一个忠诚顾客的价值，就是其现在价值与潜在价值的总和。表 3－4 表明在 3 种不同类型酒店中，一个顾客在 1 个月、1 年和 5 年之间可能带来的潜在收入。从表中的计算数据可了解到当顾客迈进酒店时，他们就可能为企业带来可观的潜在收入。

表 3－4　一个忠诚的住店客人的价值

酒店类型	平均账单金额/元	每月用餐次数	1 个月潜在收入	1 年内潜在收入/元	5 年内潜在收入/元
五星级	1280	1	1280	15 360	76 800
四星级	850	2	1 700	20 400	102 000
三星级	560	3	1680	20 160	100 800

当然，上述数据只是单纯地计算一个忠实顾客入住酒店时的"现在价值"和未来 1 年间或 5 年间的潜在价值，它其实并没有充分表达顾客的价值，因为一个忠实的顾客除可以带来其自身的消费外，还能为酒店创造潜在的价值，包括通过其口碑效应为酒店带来的新顾客、新生意。但是，对于酒店行业而言，就只是单纯这样的计算，便发现通过优质服务创造 1 名忠诚顾客对于增加酒店营业收入是非常有效的。用经理人的话说就是"培育一个忠诚的顾客就是培养了一个好的推销员"，而且酒店从固定顾客身上获得的收入远大于那些首次光顾和一次性消费的顾客。具体来说，忠诚顾客将为酒店企业带来以下几个方面的优势。

1. 持续的利润

顾客保持忠诚的时间越长，对酒店的利润贡献越大。忠诚的顾客由于对酒店更加信任而愿意增加消费量，或者接受酒店提供的其他更具价值的新产品。比如：许多人外出旅游，对于自己喜爱的商品，不但要买来自己消费，往往还要多买一些回去馈赠亲朋好友。对于酒店来说，向那些老顾客推销新的客房产品往往更容易成功。

2. 降低经营成本

忠诚的顾客由于对企业的产品和服务频繁消费，熟悉了产品和服务的特性，所以在很

多情况下，老顾客往往可以自己消费服务产品而不需要额外的指导，从而减少了对企业员工的依赖，降低了员工的劳动强度。

3. 接受溢价

忠诚的顾客更加注重品牌内涵，认同品牌带给他们的价值回报，他们是对服务产品的价值而不是价格做出反应，因此更能抵抗住竞争对手销价竞争的诱惑。

4. 更愿意交流

忠诚的顾客更愿意与企业交流，说出心中的感受。服务性企业经常会遇到服务失败的情况，这时候如果企业能够及时地获知顾客的不满并及时有效地补救，不但能够得到更多的顾客满意而且还可以得到改进服务的建议。但是，大多数的顾客并不会向企业主动提出自己的意见，而是悄然离去，甚至有些顾客会向其他的潜在顾客倾诉自己的不满，给企业带来更大的损失。相比之下，忠诚的顾客更愿意说出自己的意见，给企业服务补救的机会。

5. 提高投资收益率

企业为了获得新顾客往往花费大量的资源用于广告、促销等活动，事实上这样的活动针对性不强，往往浪费企业大量的经济资源。而维持一位忠诚顾客的投资则更有针对性，具有更高的投资收益率。

6. 增加推荐

对企业忠诚的顾客往往会向其他的潜在消费者有意或无意地推荐该企业。口碑效应在服务业的产品推广中具有非常重要的作用，其效果要好于广告宣传。

7. 提升员工满意

员工给忠诚的顾客提供服务，由于彼此互相熟悉，往往会提高服务的质量和效率。在酒店业中，面对面的服务是其服务的特色之一。这如同人际交往，在熟人之间更顺畅。忠诚的顾客带来服务交流上的方便，反而又提高了员工服务的质量，不但增加了顾客满意，而且带来员工的满意。

3.3.3 酒店顾客满意与顾客忠诚的关系

关于顾客满意与顾客忠诚的早期研究认为，这两者之间存在一种简单的线性关系，即顾客满意必然带来顾客忠诚，顾客满意度提高，忠诚度也会相应提高。事实上，顾客满意是顾客需求得到满足之后的一种心理感受，而顾客忠诚所表现出来的是一种重复购买行为和态度取向。随着研究的不断深入，学者们发现顾客满意与顾客忠诚之间的关系非常复杂，研究结论包括以下内容。

1. 顾客满意与顾客忠诚之间存在重要的内在联系

尽管后来的研究表明，顾客满意与顾客忠诚并非简单的线性相关，但毋庸置疑的是，这两者仍然存在重要联系。顾客满意虽然不是决定顾客忠诚的唯一因素，但无疑是最重要的因素。对企业而言，顾客满意与否，不仅影响个人将来的消费行为，而且很有可能会影响他将来的消费行为。赫斯科特(Heskett)等人在其“服务利润链”模型中明确指出顾客满意是导致顾客忠诚的重要原因之一。

2. 只有最高的满意等级才能产生顾客忠诚

虽然顾客满意与顾客忠诚之间存在正相关关系，但却不一定是线性相关。研究表明，一方面，一些“基本满意”的顾客，甚至包括一些“不满意”的顾客往往由于高昂的转换成本或者习惯性消费而仍然表现的忠诚；另一方面“基本满意”的顾客仍属于相对不稳定或不忠诚的群体，仍然具有较高的“背弃”意向。只有那些“非常满意”的顾客才表现出极高的重购率和良好的口碑。过去，许多酒店的管理者认为，只要顾客对酒店产品基本满意，酒店与顾客之间的关系就已经非常稳固，要让顾客完全满意，酒店必须大量投资，付出很大努力，但却不会因此增加多少收益，所以没有必要追求 100%的顾客满意。然而，从研究来看，事实并非如此，要让顾客忠诚，只做到让顾客基本满意是根本不够的。在竞争程度较高的酒店行业，顾客面对众多选择，只有满意水平非常高时，顾客才会表现出较高的忠诚度。

3. 顾客满意与顾客忠诚的关系受条件的约束

顾客满意与顾客忠诚之间的联系程度受一些条件的影响，这些条件包括行业竞争状况、法律约束条件、技术条件、转换成本等。美国学者 Thomas Jones 和 W. Earl Sasser 的研究结果表明顾客满意与顾客忠诚的关系在不同的竞争环境下影响程度具有明显差异。在高度竞争的酒店行业中，完全满意的顾客远比满意的顾客忠诚，即酒店顾客满意程度对顾客忠诚度的影响较大。再比如，很多酒店集团实施了常客奖励计划——顾客忠诚计划，以积分兑换客房、客房升级奖赏、积分与金钱奖赏，甚至与航空公司联合促销，积分折合飞行公里数等。对于这些酒店的顾客而言，另择服务商会损失奖励，增加退出成本，因而酒店常客奖励计划也形成了一种约束，影响顾客的再次选择。

3.3.4 酒店顾客忠诚计划

顾客忠诚计划也称顾客回报计划，是企业针对顾客累积购买本企业特定的产品或服务而向其提供的激励措施。“累积”强调了顾客忠诚计划并非一次性促销活动，“激励措施”是指企业在顾客的消费满足预先设定的特定条件后，向顾客提供的打折或免费商品或服务等激励形式。这种激励是在未来期间逐步兑现的。1981 年“美利坚航空公司常客项目”的出现，标志着顾客忠诚计划的现代形式诞生。该项目按照乘客的飞行里程奖励里程分，再将一定量的里程分兑换为不同额度的免费机票。开展该项目的目的是为了培育顾客对美利坚航空公司的忠诚，以应对航线开放给公司带来的竞争压力。由于依靠了计算机的数据储存功能，给顾客的奖励不再需要赠券等凭证，该计划迅速取得了成功。后来，这一手段作为保持顾客忠诚度的战略，被逐渐应用于通信、酒店、饮食娱乐和零售等行业。它的主要表现形式有顾客俱乐部、免费或打折商品与服务、会员卡、优惠券、积分奖励等。根据调查显示，美国至少有一半的成年人加入到至少一个顾客忠诚计划中，并且这个数字在以每年 11%的速度不断增长。

1. 顾客忠诚计划产生的原因

顾客在购买酒店服务时，总是希望从中获得最大的实际利益，并且把支付的成本降到最低限度，从而实现价值最大化。因此，顾客在购买决策过程中，往往是从利益和成本两

个方面进行比较分析，从中选出利益最大、成本最低的酒店服务进行购买。转换成本是维系顾客关系的重要保障，是保持顾客忠诚的一个重要因素，也是促使企业制订顾客忠诚计划的原因。酒店服务转换成本是指顾客从一个酒店企业转到另一个酒店企业时产生的一次性成本。也就是说顾客与酒店企业之间关系的持续，有时候可能并不是因为忠诚的原因，而是因为从现有企业转向新企业的过程中所需要付出的一系列成本及利益损失。这些转换成本包括 3 类，即连续成本、学习成本、沉没成本。

1）连续成本

连续成本是指与当前企业保持长久联系获得的持续优惠和额外利益以及提供较高服务质量的保障，包括机会成本和风险成本。当顾客和原企业之间的关系终止时，顾客通过持续购买所获得的优惠带来的各种收益和额外补贴就会丧失，比如酒店提供的基于一定消费量的现金折扣、积分奖励和一些优先权利或特殊待遇等。同时，连续成本也包括因为顾客对新的企业所提供的服务不确定而产生的感知风险。由于酒店服务具有无形性及不可预知性，这种风险成本在酒店行业表现得非常明显。

2）学习成本

学习成本是指顾客在信息获取、交易和评价上的时间与精力的支出。转换前，顾客需要事先寻找和评价新的服务供应商的信息；转换后，顾客也需要重新学习新的游戏规则。因为旅游活动是一种异地消费，酒店地理位置的分散性、服务的无形性以及生产与消费的不可分离性等是产生这种成本的重要原因。

3）沉没成本

沉没成本是指顾客在建立和保持关系中所投资或付出的但无法得到补偿的费用、时间和精力。前面所讨论的各类成本在转换行为发生以后无法得到补偿，从而产生沉没成本。

2. 顾客忠诚计划的作用

构筑转换成本是酒店企业用以提高顾客忠诚度、实现顾客保留的通用战略。推行顾客忠诚计划，如实行会员制、累计积分、顾客俱乐部等，都可以增加顾客的转换成本。顾客忠诚计划的理论基础就在于通过提高顾客所能感知到的经济、时间、精力和情感等多方面的转换成本，增加顾客更换服务提供商的难度和代价，来培养忠诚顾客。当然，随着顾客忠诚计划的广泛运用，一些问题也逐渐暴露出来。越来越多的企业在顾客忠诚计划的实施方面面临着巨大的挑战，传统的顾客忠诚计划正在失去原有的作用。有的学者认为当行业内大部分公司都实施了忠诚计划时，忠诚计划的效果将减弱。也有学者指出，由于顾客忠诚计划的广泛流行，其作用也就变得相当无效。一些研究者也发现，在短时期内忠诚计划确实可以刺激重复购买，但基于奖励的忠诚计划想增加顾客的忠诚是比较困难的。虽然对于顾客忠诚计划的有效性，不同学者之间还存在争议，但绝大部分学者仍然认为顾客忠诚计划的确能使顾客的购买行为发生改变，他们认为顾客忠诚计划的成功是由于增加了转移成本而减少了价格竞争或者是由于集中关注最忠诚的客户，从而促进了客户的重复购买行为，为企业带来了更多的利润。

对于酒店而言，顾客忠诚计划可以有效培育、留住核心顾客，获得市场地位，降低营销成本，提高服务质量，增加酒店收益和利润。忠诚顾客能为酒店做免费义务宣传，抗拒

竞争者提供的价格优惠，持续地购买本酒店的产品或服务，是酒店宝贵的财富。据推算，一方面，回头客的增加与酒店利润的上升存在一定的正相关关系，大致比例为1%∶6%～16%；另一方面，吸引回头客的成本却只相当于吸引一次性顾客成本的1/7。

3. 国内外酒店集团顾客忠诚计划

酒店顾客忠诚计划无论是在国外还是在国内，都已受到日益广泛的关注与应用。顾客忠诚计划以发展忠实顾客为基本点，以高效快捷的方式搜集了顾客的兴趣爱好及消费需求信息，更好地配合酒店“个性化服务”的推广与完善，充分增加了酒店的整体销售收入。

1）国外酒店集团顾客忠诚计划

1986年6月，喜来登酒店集团推出了全球第一家酒店系统的顾客忠诚计划——荣誉宾客奖励俱乐部。随后，顾客忠诚计划开始在国际酒店业逐步推行，目前国际著名酒店集团，包括希尔顿、喜达屋、洲际、雅高、万豪等都已经拥有了非常成熟完备的忠诚顾客计划，见表3-5。

表3-5　国外著名酒店集团顾客忠诚计划概况

酒店集团	计划名称	具体内容
希尔顿	希尔顿荣誉客会	在全球拥有3000万名会员，入住Hilton Worldwide旗下十大著名品牌的3900家酒店，可获得积分及里程奖励；乘坐50家合作航空公司的任一航班，皆可累积里程。荣誉客会会员可以使用以下4种客房奖赏随时随地将积分兑换为任一客房入住体验：高级客房奖赏、客房升级奖赏、积分与金钱奖赏以及标准客房奖赏。此外，会员还可以使用积分购买独具特色的体验奖赏、商品和度假套餐，或进行慈善捐赠等。荣誉客会是唯一一项在该集团全球酒店范围内为同一入住提供“全年有效兑换”和“积分与里程”的宾客忠诚度计划
喜达屋	喜达屋优先宾客计划	喜达屋优先宾客计划于1999年推出，是业内首个会员在兑换积分时不受任何日期限制的常客忠诚计划——“无限制日期”政策，通过在890间酒店提供无日期限制的标准客房，在数百航空公司提供无限制的免费座位，以及通过SPG Moments获得的一生一次的体验，该计划已成为喜达屋的一大竞争优势
洲际	洲际优悦会	“优悦会”在全球拥有5600多万名会员，平均每个月有60万名新会员加入。该计划的灵活性不仅在于奖励的住宿无截止日期以及积分永不过期，而且“优悦会”还提供了多种积分兑换方式，包括在行业领先的“任何酒店，任何地点”的奖励计划——在全球50万家酒店进行积分兑换，甚至是在竞争对手的酒店。会员不仅能以积分兑换酒店住宿，还可以兑换40多家航空公司合作伙伴的飞行里程、汽车租金、礼券以及《积分兑换回馈目录》中成百上千种商品
雅高	雅高A Club	“A Club”包括免费申请和付费贵宾计划两种，会员可以在2000多家酒店享用折扣、客房保证、特殊优惠，并可在入住全球酒店获得“A Club”积分，积分可以轻松的转换为奖励礼券和航空里程。“A Club”奖励礼券分欧元和美元两种，在所有参与场所都没有限制，可以在酒店合作伙伴那里使用
万豪	万豪礼赏计划	“万豪礼赏计划”的合作企业有60多家。会员可通过入住全球3000多家万豪国际旗下酒店，获得住宿方面的各种优惠措施，参与合作伙伴和航空公司举办的活动奖励积分。积分可以有250多种使用方法，包括旅行与休闲奖励、酒店奖励、购买、转让、赠予等

（资料来源：作者根据各酒店集团官网信息整理）

著名国外酒店集团都建立了完备的顾客忠诚计划，并且忠诚计划一般涵盖多个品牌，在集团旗下所有酒店都适用。为了在竞争中取胜，各大酒店集团在制订忠诚计划时都致力于最大限度地满足顾客需求。它包括建立简单明了的奖励机制，尽量满足顾客的多样化需求，给顾客提供更便捷的服务，重视顾客，让顾客感受到贵宾级的待遇。同时，每个酒店的忠诚计划都有自己的独特之处，希望把自己和竞争对手区分开来，包括独特的奖励兑换和举办特别的活动等。另外，各大酒店集团都采取积极的措施，不断修改、更新忠诚计划，为顾客提供更高的价值，试图争取吸引到更多顾客。例如，规模最大、发展最快的酒店业忠诚顾客计划——“优悦会”就在2009年开始了一项历时3年，针对万名旅行常客的忠诚度调查，受访对象为洲际酒店集团及其他主要酒店集团在北美、欧洲、亚洲和中东等地区的忠诚客户奖励计划会员，目的是希望从中更好地了解酒店客人的消费态度及习惯。

尽管上述酒店集团推出的各种顾客忠诚计划存在着特征上的差异，但他们的共同点都是为重复购买某品牌的顾客提供激励，顾客忠诚计划的目的在于奖励忠诚客户、刺激消费并留住核心客户，它是实施关系营销的一种重要方式。

2）国内酒店集团顾客忠诚计划

酒店推行顾客忠诚计划必须依托巨大的连锁酒店网络，这样才能吸引顾客的参与，顾客忠诚计划才具有实际的意义。近年来，国内酒店品牌开始借鉴国外酒店顾客忠诚计划的经验，推出一系列以会员俱乐部为载体的顾客忠诚计划。由于高端酒店市场一直被国际品牌所垄断，相对于高端酒店市场，国内本土经济型酒店在推行顾客忠诚计划的力度和效果方面更明显。以如家、7天、锦江之星、莫泰等经济型连锁酒店品牌纷纷推出了自己的顾客忠诚计划，主要通过积分奖励、折扣优惠、会员专享的优先权利和特殊待遇等来吸引消费者。国内酒店集团顾客忠诚计划见表3-6。

表3-6 国内酒店集团顾客忠诚计划

酒店集团	计划名称	具体内容
7天	7天会	2005年成立的“7天会”会员俱乐部，推出了多项会员专享服务以及会员积分奖励计划，包括会员价格、预订保留到19：00、退房延迟到13：00、免费睡前牛奶、入住一晚后可享受77元特惠大床房一晚、2000积分可兑换免费大床房一晚。通过实施会员忠诚度计划，7天酒店建立了行业内最大的会员体系，其会员超过了300万，消费会员为100多万
首旅建国	建国贵宾俱乐部	以首旅建国公司旗下“建国”品牌酒店联盟参加的形式推出的自属品牌的“付费会员忠诚计划”。首批参与该计划的酒店包括北京建国酒店等4家，会员可享受贵宾特权和产品优惠与折扣，而参与该计划的酒店范围会逐步拓展到全北京乃至全国范围内的建国品牌酒店。“建国贵宾俱乐部”入会费1688元，可以得到3张免费住房券及其他一系列抵用券。此外，还能享受到更多会员专项服务内容

续表

酒店集团	计划名称	具 体 内 容
华天	华天贵宾计划——华开天下	成为"华开天下"贵宾会员后在参与计划的华天连锁酒店消费均可获得会员的各项礼遇、优待及积分。凭借会员资格，可在华天连锁酒店享受包括会员客房特价、提前入住、免费升级、迎宾水果等各种会员专属礼遇，并且在消费的同时可获得酒店与之对应的消费积分，从而通过不断累积的积分享受升级的不同会员礼遇和各种积分兑奖。会员还可通过贵宾会网站及短信通知参与华天酒店开展的各种会员优惠活动，赢取礼品

（资料来源：作者根据各酒店官网信息整理）

与国外酒店集团发展成熟的顾客忠诚计划相比，国内酒店企业在这方面还有明显不足，因缺乏操作的专业性，普遍存在以下几个问题。

（1）宣传、沟通不够，网络营销不健全。国内很多酒店尽管推行了顾客忠诚计划，但由于推广力度不够，传统的促销手段和网络营销方式都没有充分利用起来，使得许多顾客忠诚计划根本不为客人所知，会员稀少，自然失去了对顾客的吸引力。

（2）积分回报单一，缺乏吸引力。很多酒店的积分回报仅仅是可以兑换住宿权，积分回报选择范围小，没有满足不同消费者的需求。或者仅仅通过加入会员，获得某些价格折扣。在目前价格战越打越激烈的情况下，仅通过提供原始而简单的经济利益，无法真正留住顾客。

（3）会员资料库形同虚设。很多酒店都通过发展会员，建立了会员资料库，但并没有充分利用会员资料库，为会员提供"个性化"的服务。在推行了顾客忠诚计划的同时，没有提高酒店自身的服务意识，没有给会员带来一种受到特别重视或获得特殊优待的 VIP 的感觉，降低了会员的顾客满意度，导致会员资料库形同虚设。

（4）目标市场不明确，市场开发程度低。国内很多会员俱乐部往往停留在以大众为目标市场的阶段，没有或很少根据不同顾客的需求对市场进行细分，没有确实把握建立俱乐部经营的实质。社交和兴趣相投的娱乐活动、定期聚会与互相交流是俱乐部的灵魂，而国内很多俱乐部根本不重视这方面的组织活动，自然无法达到吸引顾客的效果。

本 章 小 结

我国酒店业面临的竞争日趋激烈，利润下滑、老顾客流失、酒店行业进入一个微利时代，面对日趋饱和的市场空间和雷同的酒店产品，如何留住有价值的忠诚顾客成为现代酒店经营战略的关注重点。顾客的忠诚感是酒店保持持久竞争力的源泉。要培育顾客的忠诚感，酒店必须为顾客创造价值，通过提升顾客价值这个途径，为酒店企业实现顾客满意，并最终获得顾客忠诚。

（1）分析顾客价值的推动要素，可以帮助酒店企业更好地把握顾客的需求。基于酒店产品构成的五要素：地理位置、设施设备、服务、形象、价格；基于酒店顾客"净收益"的三要素：产品价值、品牌价值、关系价值；基于酒店顾客不同消费阶段的两要素：购买阶段获得的价值、实际消费阶段获得的价值。

（2）顾客价值描绘了顾客和产品之间的相互关系的本质，而顾客满意是顾客对从某个特定产品中获得机制的反应的一种表述。顾客价值是顾客满意的决定因素，顾客满意是对已经得到的顾客价值的反应。

（3）顾客满意理论在酒店得到应用是基于以下背景：高度竞争的市场环境、酒店顾客消费心理的变化、酒店战略规划的需要。酒店顾客满意度调查存在的普遍问题：调查目的不明确、调查问卷内容陈旧、调查结果利用不充分。酒店顾客满意度调查的程序：明确调查目的和对象、制定测评指标、确定评分标准、选择调查形式。

（4）提升酒店顾客满意度的途径：管理顾客期望，确定心理需求；寻找迫切需要改进的薄弱环节；减少顾客成本；及时有效的服务补救；提升员工满意度等等。

（5）顾客满意与顾客忠诚之间存在重要的内在联系，但并非简单的线性关系，只有最高的满意等级才能产生顾客忠诚，顾客满意与顾客忠诚的关系受诸多约束条件的影响，如行业竞争状况、法律约束条件、技术条件、转换成本等。

（6）虽然转换成本使顾客在改变服务提供商中需要支付一定的时间、精力、财力等成本，但它在顾客保留中发挥重要作用，所以转换成本是酒店顾客忠诚计划产生的重要原因，这些转换成本包括连续成本、学习成本、沉没成本。

（7）与国外酒店集团发展成熟的顾客忠诚计划相比，国内酒店企业的顾客忠诚计划普遍存在这些问题：第一，宣传、沟通不够，网络营销不健全；第二，积分回报单一，缺乏吸引力；第三，会员资料库形同虚设；第四，目标市场不明确，市场开发程度低。

关键术语

顾客价值　顾客满意　顾客满意度调查　顾客忠诚　顾客忠诚计划

课后习题

一、名词解释

1. 顾客价值　　2. 顾客满意
3. 顾客忠诚　　4. 酒店顾客忠诚计划

二、简答题

1. 请分析顾客价值与顾客满意之间的区别和联系。
2. 请简述酒店顾客满意度调查的基本程序。

三、案例分析

从“倾听文化”看酒店忠诚顾客的培养

美国旧金山的克普敦酒店在经营中坚持一个简单的理念——给予客人他们所需的东西。他们一方面花费了大量时间和资金去了解客人的需求，另一方面又通过简单的询问来达到这一目的。他们创造了一种“倾听文化”（Culture of Listening）来紧紧追随市场的新需求。“倾听文化”使酒店“以顾客为中心”得到完美的贯彻，顾客满意度得到明显的提高。克普敦酒店从其创始人比尔·克普敦开始就一直崇尚“顾客至上”的原则。酒店高层需要直接获得客人的反馈信息，他们可以通过网站以及像Twitter这样的公众网络工具来

传递信息。酒店高层每天一早和回家之前都要搜索一下酒店网站和相关信息平台。同时，在酒店的内部网站上把酒店高层管理者的电话号码告知忠实客户，以便及时沟通。此外，酒店高层团队成员每月一次轮流与忠实客户共进晚餐，与他们探讨如何改进服务，让他们在酒店消费期间得到更好的体验。

北特拉华州北部酒店公司也与克普敦酒店一样重视顾客满意，他们把顾客满意度与工作效率、营业收入挂钩，因为顾客的满意决定了他们的消费和忠诚度。北部公司实施“顾客之路计划”(Guestpath Program)，不仅可使酒店对客人反馈做出及时的敏锐回应，而且可以从中推断出市场的走势。无论是通过填表还是网络，大部分顾客对附加的意见征询总感到麻烦，因此酒店方面也对消费者采取激励措施，该公司有35%的客人通过E-mail详细填写了调查表，以争取获得免费度假的获奖机会。调查证明是有价值的。在连续两个夏天，满意的和忠实的顾客在酒店的消费额要比两者皆较低的顾客高出8.5%。

希尔顿国际酒店集团在其全球的高档酒店中建立了一套强有力的顾客满意度和忠诚度的跟踪系统——SALT(Satisfaction And Loyalty Tracking)。酒店每个月都要填写一份包含75个项目的调查表向总部汇报，而这些调查内容全部源自顾客反馈，反馈基本通过E-mail来完成。凡是评价低于平均值的，酒店会请客人再回来体验一次，或者客人有什么问题酒店没很好解决，酒店将有电话跟踪负责到底。通过SALT机制和顾客热线，希尔顿集团一年里要对顾客做出成千上万次应答，确认并解决了一些大问题和难题，最终通过这种反馈沟通的渠道改善了顾客对服务质量的体验。

位于亚特兰大市中心的喜来登会议酒店从管理团队到基层员工都强调与客人的现场接触。在酒店大堂都有触摸屏幕柜收集客人意见，而在客房里则安装有热线电话通道。在入住登记时，客人就被告知，有任何情况、任何时间都可以直接向总经理反映，反映的渠道通是总经理的语音邮件信箱、客房里的专线和放在公共区域显眼位置的电子意见箱。有了这些电子渠道，总经理及高层能迅速做出回应。实际上，这个系统不是只连通总经理一个人，客人每一项评论都记录在案，高层和部门经理均需阅看，有相关管理者做出反应，由总经理出面来解决某个问题；必要时，还会提出解决问题的书面方案。通过电子渠道，酒店与顾客沟通的频率大大提高，服务质量和满意度指数双双上升。

以上介绍的是近年来美国酒店业中推崇的“倾听文化”，请从顾客需求的角度分析酒店企业应该如何培养忠诚顾客。

(资料来源：百度文库 http://wenku.baidu.com 2012-4-12)

四、实际操作训练

1. 以某星级酒店为调研对象，设计一份顾客意见调查问卷，了解该酒店顾客满意度情况，并根据调研结果给出提升顾客满意度的建议。

2. 以国内某酒店集团顾客忠诚计划为调研对象，分析该计划与国外酒店集团发展成熟的顾客忠诚计划相比存在的不足之处，并给出改进建议。

下篇　实 践 篇

第 4 章　酒店服务质量战略

教学要点

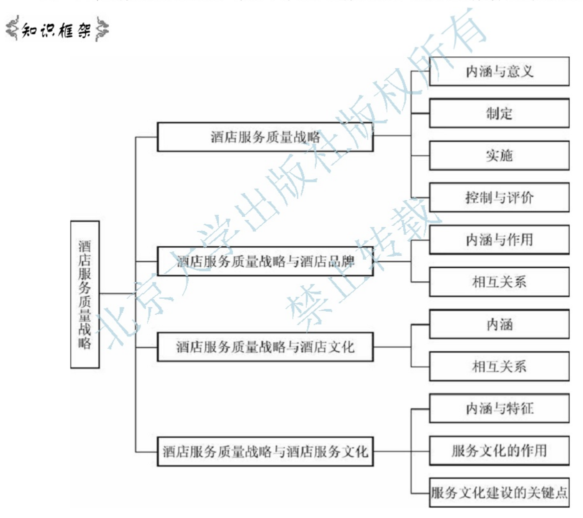
（1）了解酒店服务质量战略的内涵与意义、制定与实施和控制与评价。

（2）了解酒店品牌的内涵与作用、酒店品牌与酒店服务质量战略的关系。

（3）了解酒店文化的内涵与作用、酒店文化与酒店服务质量战略的关系。

（4）了解服务文化的内涵、特征与作用、服务文化如何促进服务质量战略实施。

知识框架



导入案例

里兹·卡尔顿酒店的服务质量战略

素有世界“酒店之王”美誉的里兹·卡尔顿酒店自创始至今，以提供顶级最奢华的服务体验而闻名于世。它获得过服务业和权威消费者组织颁发的所有主要大奖如 AAA 五星钻石奖，并且是第一个也是唯一一个曾两次获得美国国家质量奖的酒店(服务行业的最高质量奖项)。里兹·卡尔顿酒店如何能屡次斩获服务业各类大奖，如何成为同类企业争相学习的标杆？除了富丽堂皇的环境与设施，具有里兹特色的“注重经历，创造价值”服务战略，也是缔造了里兹·卡尔顿酒店奢华的金牌标准和卓越服务的点金之律。

里兹·卡尔顿酒店的服务战略具体表现在广受赞誉的黄金服务标准与近乎苛刻的产品和服务质量要求上。对里兹·卡尔顿酒店的全体员工来说，使顾客得到真实的关怀和舒适是其最高的使命；“我们都是为绅士和淑女提供服务的绅士和淑女”是每个员工的座右铭；每位员工都遵循“三步服务”程序和“二十条基本服务要求”。此外，为了保证产品和服务质量，酒店实施全面质量管理，不仅要求每个员工都投身于质量管理过程，而且公司高层管理者也要把服务质量放在酒店经营的第一位，为此，高层管理人员组成了公司的指导委员会和高级质量管理小组，秉着“100%满足客户的需求”的质量策略，每周会晤一次，审核产品和服务质量情况、宾客满意情况等，将 1/4 的时间用于与质量管理有关的事情。古语说得好“一分耕耘，一分收获”，酒店如此关注酒店产品和服务质量，那它得到的荣誉也是名副其实的。

(资料来源：由作者根据相关资料整理而成)

在市场经济“优胜劣汰”的竞争机制下，以质量为核心的竞争愈演愈烈，越来越多的管理者开始重视质量管理，学术界也不断关注质量管理理论的发展与实践。酒店是服务性行业，服务质量是酒店的生命线，不断提高酒店服务质量，以质量求效益是所有酒店管理者共同努力的目标和日常管理的核心部分。

4.1 酒店服务质量战略概述

4.1.1 酒店服务质量战略的内涵与意义

1. 酒店服务质量战略的内涵

在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国，战略一词历史久远，“战”指战争，略指“谋略”。在现代，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。“质量战略”是在 1992 年 9 月的“迎接 21 世纪挑战——中国质量战略高层讨论会”上正式提出来的，当时，立即受到与会高级经营管理者们的普遍承认和赞同。在质量管理中借用“质量战略”这个术语，有着特殊的重要含义。因为质量既然是个战略问题，它就不是权宜之计，而是一个涉及质



量方针政策的重大决策问题。对于企业管理如此，对于整个国民经济管理来说也是如此。因此，战略决策错误就会迷失方向，影响全局。

质量战略是企业为了设计和生产出顾客所需求的质量特性、达到顾客所要求的质量水平、满足其需要的产品，在对部门或企业自身质量竞争条件正确预测的基础上，制定的全局性、长期性、根本性谋划和方略。其重要内容包括战略指导思想、战略目标、战略步骤、战略重点、战略布局、战略对策和措施等战略决策。质量战略属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性等特征。

在质量战略的基础上，对于服务密集型企业的典型代表的酒店业，主要讨论其服务质量的战略。一般认为其服务质量战略为以服务质量为中心，以提供满意产品和服务为经营理念，以顾客满意和顾客忠诚为目标，力求提高市场占有率和竞争力，关系到酒店企业长期全局性发展的整体谋划。为了保证酒店企业的方向不偏离服务质量目标，增强顾客对企业满足其需要的能力和信心，以及适应企业外部环境的变化，酒店企业必须不断改善服务质量和调整服务战略。

2. 酒店服务质量战略的意义

服务质量战略对酒店企业有着重要的意义，具体如下。

1）有利于充分认识自己在竞争中的地位

酒店企业制定服务质量战略的过程，也是经营管理者了解行业服务质量水平总体状况、明确自身服务优势和不足的过程。通过这一过程，对自己、对竞争对手、对内外部环境的准确评估，能够认清自身的优劣势，扬长避短。

2）有利于明确长远的发展方向和奋斗目标

服务质量战略的制定与实施可促使经营管理者关注自身未来发展，根据内外部环境变化，调整相应的策略和措施，使酒店朝着长远的奋斗目标持续迈进。

3）有利于全面提高企业的服务意识和水平

对于酒店企业而言，在战略实施过程中，酒店管理者把服务质量的战略思想、提升服务质量的策略和措施等结合成一个有机整体，不断地对酒店各级别员工进行培训和固化，促使各级员工不断提高服务意识和水平，从而保证服务质量战略的进一步实施。

4.1.2 酒店服务质量战略的制定

根据酒店内外部环境，遵循一定原则，制定合理的质量战略，对酒店企业的长远发展有着极大的意义。因此，酒店在根据自身情况制定战略时，要做好事前调查准备，全面考虑相关的影响因素，制定合理、科学的质量战略。

1. 服务质量战略制定的原则

1）纲领性原则

服务质量战略不仅要形成指导酒店企业活动的纲领，而且还要规定其服务质量远景、使命、方针、发展目标及服务质量经营决策等基本的途径。

2）长远性原则

影响服务质量的因素不仅是多方面的，也是极其复杂和具有长期效应的。对于酒店企

业，服务质量问题应该作为其经营过程中的一个长远性的问题，不仅要有长远的规划和预测，而且要常抓不懈，决不能“头痛医头，脚痛医脚”，当成突击性的工作。但对于不同层次的问题，又要采取不同的处理方法，根据轻重缓急，区别对待，按照实现与可能，集中力量，有重点、有步骤、分层次地提升服务质量。

3）综合性原则

服务质量问题实际上是许多方面问题的一个综合反映，如服务提供者的服务意识、自身素质、酒店经营管理水平、目标市场需求等因素。因此，服务质量的提高，必须兼顾多方面的因素。

4）系统性原则

所谓系统性原则，是指基于“质量螺旋”或“质量环”的质量系统，即要站在系统的高度，从全局优化的思想出发，对服务质量形成过程中的各环节进行系统性的质量控制，增强酒店服务价值，提高盈利，打造服务品牌。

2. 酒店服务质量战略的定位

酒店服务质量战略定位是服务质量战略管理的核心。选择什么样的战略，达到什么样的战略目标，关系着整个服务质量战略的成败。因此，在服务质量战略定位过程中，要做好相关的调查与研究，明确目前酒店企业服务质量的实际状况、目标顾客的实际需求和应需要达到的目标，制定相应的、可以选择的战略方案，根据实际情况和未来趋势，经可行性研究进行方案选优。

服务质量战略定位大致划分为以下几种类型。

1）领先型战略

一些力量雄厚、创新能力强、服务质量上乘的高星级品牌酒店为保持其领先地位，不断地在服务形式、功能、设计、操作等方面进行创新。该种类型战略强调“创新”的精神，把提高服务质量同知识创新、技术创新、经营管理创新、组织制度创新结合起来，要求企业不断开发出新的服务形式和意识，引领顾客消费需求。领先型服务质量战略的目标是，随着市场需求的不断发展和变化，酒店业也要不失时机地推出新的、品质更高的服务或产品来满足或巩固目标市场的需求。基于这种情况，领先型的服务质量战略必须坚持下列基本思想：一是以顾客的需要为依据；二是以顾客的满意为标准；三是以创新发展为基础；四是以培训教育为条件；五是以全员参与为保证。因此，服务质量的提升要立足于变革、改进和突破，而不是维持现状，要求服务质量的提高走在顾客需求的前面。

2）追随型战略

根据主要竞争对手的服务质量状况或国际服务质量水平，找出本酒店企业的服务质量差距，制定相应的战略措施，迎头赶上并力争超越，以期提高市场份额和竞争优势。这种战略要主动地、积极地、有计划地提高酒店产品和服务质量，要不失时机地创造出高品质的服务或产品开拓市场。对消费需求、市场动态以及本企业生产的服务及产品在同行业中所处的地位要有预见性。因此，这种战略就是要不断缩短服务质量差距，主动地提高服务质量，以适应顾客的需求。

无论选择哪种战略或选择综合性战略，酒店企业都应根据市场导向、竞争实力及竞争对手的具体情况和变化趋势审慎决策。

3. 服务质量战略制定注意事项

1）战略制定要避免“一言堂”，重视群策群力

国内大多数企业往往由董事长或总经理个人主导战略制定的过程和结果，而缺乏其他管理者的参与，酒店企业的类似情况也不少见。但是，以个人为主导战略，由于受董事长或总经理个人能力和素质的制约，不但会影响到战略本身的质量，同时由于缺乏有效的沟通，导致各层级对战略的认同度明显不足，这将使战略制定过程中未能排除的障碍和阻力在执行过程中逐渐暴露出来，最终影响到执行的质量。因此，酒店企业在制定服务质量战略过程中，应鼓励和重视其他管理者甚至一线员工的献言进策，尽量避免“一言堂”。

2）明确表达服务质量的战略意图

如果一个企业的战略无法用统一的语言清晰地描述出来，只能说明两个问题：要么是战略方向及发展路径尚不明确，要么是高层之间就战略目标尚未达成基本共识。如果对战略缺乏清晰一致的描述，任凭战略如何有前瞻性、如何适用，也只能成为镜中花、水中月。因此，制定的服务质量战略，首先要清晰地表达出来。

3）重视酒店内部沟通、协调

有了战略并进行了清晰的描述，也只能说企业的战略管理迈出了成功的一小步，因为战略必须和企业的运营紧密结合才能够确保得到真正的落实和执行。在战略向下分解落实的过程中，还需要注意各部门之间的协调沟通，保证在战略执行的过程中能够相互支撑，以形成整体的合力和凝聚力，促进企业战略目标的实现。

4）围绕战略完善组织机构

企业的组织必须是有机的，具备随着外部环境和企业战略的变化而相应调整的功能，即组织的结构要服从于组织的战略。当企业战略确定之后，为了有效地实施战略，必须分析和确定实施战略所需要的组织结构。因为战略是通过组织来实现的，要有效地实施一项新的战略，就需要一个新的或者至少是被改革了的组织结构。比如在酒店企业，为了更好地实施服务质量战略，那么酒店除了对现有组织结构进行合理调整外，还可以设立服务质量的监督部门等。

5）重视战略评估

战略制定时，还要考虑到如何监控和评估服务质量战略，这样不仅跟踪与评估部门和员工在战略的引导下，取得实际效果，还可以根据内外环境的变化，及时调整具体实施策略等。

6）营造战略执行的文化氛围

文化是企业的灵魂，是企业全体员工共同的价值观体系，其核心就是要培育和创造一种符合企业实际、催人向上的企业精神。正是基于文化具有这种强大的内在影响力，质量战略对企业文化有了更高的要求——把文化提高到战略的高度，发挥文化的强大推动力，以促进其实现。

4.1.3 酒店服务质量战略的实施

酒店服务质量战略的实施是将酒店企业制定的质量战略方案付诸实施的过程。将战略规划转化成实践行动的这一阶段，是酒店企业服务战略实施与管理过程中重要的、必不可

少的一环，只有将战略方案转化成实际行动，才能达到服务质量战略的最终目的。

1. 战略实施前的准备

酒店服务质量战略管理是酒店企业一定时期战略目标的要求，从企业内部条件出发，充分研究有关服务质量的外部环境，确定企业的服务、质量、目标这 3 个综合因素的动态平衡。其核心是质量战略的选择，关键是质量战略的实施。具体来说，实施服务质量战略管理的程序有以下几个基本步骤。

1）自我评估

评估企业过去服务质量成本管理的策略，分析竞争对手服务质量、国际和国家服务质量标准，企业有无服务质量优势，内部管理效率，确定企业服务质量管理优劣的具体内容。

2）战略服务质量成本定位分析

战略服务质量定位分析就是指企业在赖以生存的市场上如何选择竞争武器，以抗衡竞争对手的分析方法。著名企业战略学家迈克尔•波特提供了 3 种基本竞争战略，即成本领先战略、差别化战略和目标集中战略，企业可以根据自己生产经营情况加以采用。

在服务质量管理中，推行服务质量成本领先战略，就是指企业通过加强内部服务质量成本控制，在服务产品研发设计、生产、销售、服务等环节，把服务质量成本降到最低限度，在业界服务质量成本水平处于领先地位。在服务质量管理中，推行差别化战略，主要是提供与众不同的服务或产品质量，满足顾客特殊要求，形成差异化竞争优势战略。如在服务设计和品牌形象、服务特点、售后服务质量等方面，独树一帜，具有特色。推行目标集中战略，就是指企业把服务质量管理的重点放在一个特定的目标市场上，为特定地区或特定群体提供特定服务质量的特殊服务。一般采用这种服务质量战略管理的企业，基本上是特殊的差别化企业或特殊的成本领先企业。

3）价值链分析

服务质量战略管理价值链分析主要包括以下内容。

(1) 行业价值链分析。行业价值链分析就是从战略上明确企业在行业价值链中的位置，分析企业自身与上游(供应商)、下游(分销商)和顾客价值链的关系，充分利用上游与下游价值链活动、保证服务质量提高、成本降低，调整企业在行业价值链中的位置与范围，把握服务质量优势。

(2) 企业内部价值链分析。企业内部价值链分析的目的就是要找出服务质量最基本的价值链，揭示哪些作业质量是增值作业，哪些是非增值作业，探索提高服务质量和增值作业的途径，达到降低服务质量不经济性、提高服务质量水平和效益的目的。

(3) 竞争对手的价值链分析。分析竞争对手价值链的目的就是通过对竞争对手情况的深入调查、分析研究、模拟测算，摸清对手服务质量水平及发展方向，以便确定自己的服务质量目标与发展战略，与竞争对手的价值链相适应。

(4) 服务质量动因分析。服务质量动因就是指引起服务成本发生变动的原因。战略服务质量动因分析旨在探索减少产生服务质量问题的动因并加以消除。

2. 战略实施的原则

酒店企业在服务质量战略的实施过程中，常会遇到许多在制定服务质量战略时未估计

到或者不可能完全估计到的问题。这时，为了保证达到既定目标，在服务质量战略实施中有 3 个基本原则，可以作为酒店企业战略实施过程中的基本依据。

1）适度合理性的原则

在酒店服务质量战略的制定过程中，由于受到信息、决策时限以及认识能力等主客观因素的限制，对未来的预测不可能很准确，所制定的服务质量战略不一定是最优的；而且在战略实施的过程中，由于企业外部环境及内部条件的变化较大，情况比较复杂，不可能完全按照原先制订的战略计划行事，战略的实施过程不是一个简单机械的执行过程，而是需要执行人员大胆创造和革新的。因此在战略实施中，战略的某些内容或特征有可能改变，但只要不妨碍总体目标及战略的实现，就是合理的。

另外，企业的经营目标和服务质量战略是要通过一定的组织机构分工实施的，这样就需要把庞大而复杂的总体战略分解为具体的、简单的、能予以管理和控制的问题，由酒店内部各部门以及部门各基层组织分工去贯彻和实施，但一个组织机构一旦建立，就不可避免地要形成自己所关注的问题即本位利益，这种本位利益在酒店各组织之间以及和企业整体利益之间会发生一些矛盾和冲突，为此，酒店企业的高层管理者要善于协调、折中，寻求各方面都能接受的解决办法，而不可能离开客观条件去寻求所谓绝对的合理性。只要不损害总体目标和战略的实现，还是可以容忍的，即在战略实施中要遵循适度的合理性原则。

2）统一领导、统一指挥的原则

对服务质量战略了解最深刻的应当是酒店的高层领导人员，一般来讲，他们要比企业中下层管理人员以及一般员工掌握的信息多，对质量战略的各个方面的要求以及相互联系的关系了解得更全面，对战略意图体会最深，因此战略的实施应当在高层领导人员的统一领导、统一指挥下进行，只有这样其资源的分配、组织机构的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制、激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡，才能使企业为实现战略目标而卓有成效地运行。

同时，要实现统一指挥的原则，要求企业的每个部门只能接受一个上级的命令，但在战略实施中所发生的问题，能在小范围、低层次解决问题，不要放到更大范围、更高层次去解决，这样做所付出的代价最小，因为越是在高层次的环节上去解决问题，其涉及的面也就越大，交叉的关系也就越复杂，当然其代价也就越大。

统一指挥的原则看似简单，但在实际工作中，由于企业缺少自我控制和自我调节机制或这种机制不健全，所以在实际工作中经常违背这一原则。

3）权变原则

战略的制订是基于一定环境条件的假设的，在战略实施中，事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的，战略实施过程本身就是解决问题的过程，但如果酒店内外环境发生重大的变化，以致原定战略的实现不可行，显然这时需要把原定的战略进行重大地调整，这就是战略实施的权变问题。其关键在于如何掌握环境变化的程度，如果当环境发生并不重要的变化时就修改了原定的战略，这样容易造成人心浮动，带来消极后果，缺少坚韧毅力，最终只会导致一事无成。但如果环境确实已经发生了很大的变化，仍然坚持实施既定的战略，将最终导致企业破产，因此关键在于如何衡量酒店企业环境

的变化。

权变的观念应当贯穿于服务质量战略实施的全过程，从战略的制定到战略的实施，都要严格监视战略是谁的关键变量、关键阶段，一旦超出一定的范围时，原定的战略就应当调整，并准备相应的替代方案，即企业应该对可能发生的变化及其企业造成的后果，以及应变替代方案都要有足够的了解和充分的准备，以使企业有充分的应变能力。

3. 战略实施的重要措施

服务质量战略的实施是质量战略管理的关键，再好的战略，如不能实施也要落空。服务质量战略的实施，除酒店企业组织领导的正确组织、指挥外，还必须发动全体员工、带领全体员工，并采取适当的措施。

1）制定务实和进取的服务质量目标

正确的目标是成功的一半。实施服务质量战略，首先必须制定面向服务质量的战略性发展目标。战略性服务质量发展目标的制定，必须考虑其挑战性和创造性，必须能够借此激励员工增强使命感、责任感、成就感并获得从事艰巨事业的充分的心理满足。但同时，战略性服务质量发展目标也必须实事求是，必须与企业的实际情况和能力相匹配，必须具有达到目标的可能性。

对于酒店企业来说，服务质量战略性发展目标一般是企业的中、远期发展目标，是为了实现企业战略性中、远期服务质量目标，还必须制定相应的近期发展目标，并策划和安排具体的实施方法与步骤。酒店企业服务质量目标一旦明确之后，在正确的服务质量方针的指导下，要通过合理的服务质量计划和工作策划，并要按照服务质量计划严格控制各项服务质量活动，只有这样，才能使服务质量目标最终得以顺利实现。

2）挖掘酒店企业内部服务质量管理动力

朱兰博士曾提出，服务质量的80%出于领导责任，而只有20%的问题是由于员工的原因造成的。解决好酒店服务质量管理的内部动力问题，关键是要解决好企业最高领导层的观念问题。在酒店企业，各级领导要对酒店服务质量管理予以充分的重视，并且要通过优化管理模式，改进管理手段以及积极采用先进的设备和工具，深入挖掘提高服务质量的潜力。

人是酒店服务的主体，实施服务质量战略、挖掘企业服务质量管理内部动力要以人为本，要充分调动起企业全体员工的积极性，充分发挥他们的主观能动性；要积极鼓励员工开展多种多样的服务和管理创新实践，通过服务和管理的创新，消除掉酒店服务中一切不合理的环节和消极因素，最大限度地发挥出酒店企业的服务水平，提升服务质量。

3）培育和发展以服务质量为核心的企业文化

世界各国著名酒店集团的实践表明，优秀的酒店企业在采用科学管理的同时，都无一例外地精心培育了卓越的服务质量文化。企业从高层管理者到一般员工都应该树立崇尚服务质量、追求卓越的价值观和尊重社会、顾客，不断进取的信念，这就是服务质量文化的核心。随着这种价值观和信念渗入到每个员工的个人行为，企业原有的等级分明、自上而下的管理方法转变为更明确的最终客户服务，形成团结协作和互相激励、互相尊重的学习型组织，形成强大的独特竞争优势。



要形成这种服务质量文化，首先要求在确立服务质量文化过程中，高层管理者应主动参与并身体力行。酒店决策者应该认识到，服务是企业联系社会的纽带，把企业的服务产品视为酒店服务质量文化的一种体现。决策者需要高瞻远瞩，培育适合酒店长远发展的服务质量文化。其次，应重视加强服务质量文化的培训和教育，提高员工综合素质，造就企业精神。美国著名经济学家舒尔茨认为教育是最有效的投资。部分酒店拥有雄厚的资金和豪华的硬件，但因缺乏系统规范的培训和教育，难以形成一支高素质服务团队，因而也无法为客人提供高质量的个性化服务产品。因此，必须重视培训和教育。最后，还应培养服务质量精神，把企业质量价值观念变成全体员工的工作习惯和作风，树立良好的工作典范。

4）切实而精心的进行服务质量战略策划

服务质量战略目标的制定是重要的，然而更为重要的是为实施服务质量战略而进行的切实和精心的策划。实施服务质量战略是一项系统性的工作，要采用科学、系统的方法，建立严密有效的服务质量管理体系，确立切实可行的实施计划和操作步骤，并通过现代服务质量管理技术和方法的引用或采纳，实施全面服务质量管理。

5）培育服务和管理创新机制

正如费根堡姆博士所说，“质量与创新相互依赖”。服务质量战略的实施，离不开服务创新和管理机制的创新；离不开积极、有效地引用先进的服务观念和操作程序。酒店企业服务设计水平和操作能力直接影响着企业的服务质量。实施服务质量战略，必须重视服务设计和管理工作的创新。

此外，由于服务质量战略及相关政策的执行，必须通过酒店企业的各级组织来完成，所以企业必须根据服务质量战略的要求及时调整组织机构，以确保服务质量战略定位与相关政策相适应。合理的分工与协调，是保证服务质量战略实现的必要手段。

4. 战略实施过程中注意事项

战略实施的过程也是一个动态管理的过程，该过程受到企业软、硬件因素等方面的影响和制约，硬件方面如酒店企业的组织结构、企业制度等，软件方面如企业价值观、管理风格、员工技能等。这些因素与酒店战略实施和企业经营的成败息息相关，绝不能忽视。为了保证酒店服务质量战略稳健而又有效的实施，酒店经营管理者就需要不断地关注以下几个方面的问题，来监督和判断战略实施过程。

(1) 酒店各级、各部门领导和参与人员是否按照要求承担其角色任务。这样能判断战略实施时，员工能否各司其职。

(2) 酒店的组织结构是否与服务质量战略实施要求相适应。如果二者步调不一致，需及时调整和协调；否则，拉长磨合期，延长战略实施过程，影响战略效果。

(3) 支持性资源是否能保证服务质量战略的实施与执行。

(4) 企业文化与质量战略是否相适应。如果二者之间不适应，那么就没有了统一的现实目标保障，进而对质量战略实施过程中的约束、凝聚、激励和辐射等功能就得不到充分发挥，导致战略实施时缺乏凝聚力。

(5) 各部门、各级员工间的沟通协同能否保证质量战略的顺利实施。如果在服务质量战略实施过程中，执行人员对战略意图的深层次认知、理解不够，各部门、员工间的沟通

与协调差，无法形成保证战略实施的环境氛围，质量战略实施与执行不畅，那么也就不能保证质量战略能否达到实际效果。

（6）战略实施的配套机制如奖惩机制、控制评估机制等是否与服务质量战略一致。目前，在酒店企业实施战略过程中，传统绩效评估机制不能与服务质量战略有效挂钩，员工收入与贡献不成比例，企业无法有效调动员工积极性等问题，这些问题在国内酒店企业中普遍存在，为了保证质量战略的实施，需要酒店经营管理者正视。

4.1.4 酒店服务质量战略的控制与评价

服务质量是酒店经营管理的生命线，这早已取得酒店业经营管理者的共识，但如何改善酒店服务质量，保证质量战略持续健康的实施下去，使酒店业在这个动态的、激烈竞争的市场中打造服务精品，营造核心竞争优势，是学术界和酒店经营管理者一直在研究和探讨的热点问题之一。一般认为，为了保证酒店服务质量战略的稳步实施，酒店需要建立完善的服务质量控制体系和评价体系。对服务质量战略控制和评价主要是指在战略的实施过程中，检查酒店为达到目标所进行的各项活动的进展情况，评价实施质量战略后的绩效，把它与既定的战略目标与绩效标准相比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，使企业服务质量战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致，保证服务质量战略的实现。

1. 酒店服务质量战略的控制方式

1）从控制时间来看

（1）事前控制。在战略实施之前，要设计好正确有效的战略计划，该计划要得到酒店企业高层领导人的批准后才能执行，所批准的内容往往也就成为考核绩效的控制标准。

由于事前控制是在战略行动成果尚未实现之前，通过预测发现战略行动的结果可能会偏离既定的标准，所以管理者必须对预测因素进行分析与研究。一般有 3 种类型的预测因素。

① 投入因素。即战略实施投入因素的种类、数量和质量，将影响产出的结果。

② 早期成果因素。即依据早期的成果，可预见未来的结果。

③ 外部环境和内部条件的变化，对战略实施的控制因素。

（2）事后控制。这种控制方式是指在企业的经营活动之后，才把战略活动的结果与控制标准相比较，这种控制方式工作的重点是要明确战略控制的程序和标准，把日常的控制工作交由各级、各部门人员去做，即在战略计划部分实施之后，将实施结果与原计划标准相比较，由企业职能部门及各事业部门定期地将战略实施结果向高层领导汇报，由领导者决定是否有必要采取纠正措施。事后控制的方法的具体操作主要有联系行为和目标导向等形式。

① 联系行为。即对员工的战略行为的评价与控制直接同他们的工作行为联系挂钩。在他们比较容易接受，并能明确战略行动的努力方向，使个人的行动导向和企业经营战略导向接轨。同时，通过行动评价的反馈信息修正战略实施行动，使之更加符合战略的要求；通过行动评价，实行合理的分配，从而强化员工的战略意识。



② 目标导向。即让员工参与战略行动目标的制定和工作业绩的评价，既可以看到个人行为对实现战略目标的作用和意义，又可以从工作业绩的评价中看到成绩与不足，从中得到肯定和鼓励，为战略推进增添动力。

(3) 随时控制。即过程控制，企业高层领导者要控制企业战略实施中的关键性的过程或全过程，随时采取控制措施，纠正实施中产生的偏差，引导企业沿着战略的方向进行经营，这种控制方式主要是对关键性的战略措施要进行随时控制。

应当指出，上述 3 种控制方式作用不同，因此在企业经营当中它们是被随时采用的。

2) 从控制主体的状态来看

(1) 避免型控制。即采用适当的手段，使不适当的行为没有产生的机会，从而达到不需要控制的目的。如通过自动化使工作的稳定性得以保持，按照企业的目标正确的工作；通过与外部组织共担风险减少控制；或者转移或放弃某项活动，以此来消除有关的控制活动。

(2) 开关型控制。开关型控制又称为事中控制或行与不行的控制。其原理是：在战略实施的过程中，按照既定的标准检查战略行动，确定行与不行，类似于开关的开与关。

开关控制方法的具体操作方式有以下几种。

① 直接领导。管理者对战略实施活动进行直接领导和指挥，发现差错及时纠正，使其行为符合既定标准。

② 自我调节。执行者通过非正式的、平等的沟通，按照既定的标准自行调节自己的行为，以便和协作者配合默契。

③ 共同愿景。组织成员对目标、战略宗旨认识一致，在战略行动中表现出一定的方向性、使命感，从而达到殊途同归、和谐一致、实现目标。

开关型控制一般适用于实施过程标准化的战略实施控制，或某些过程标准化的战略项目的实施控制。

2. 酒店服务质量战略实施效果的评价

酒店企业实施服务质量战略，其最终目的是改善服务质量，打造优质服务，创立优秀服务品牌。因此，对于酒店服务质量战略效果的评价主要体现在对酒店服务质量的评价上。目前，酒店服务质量评价多采用基于三方评价的服务质量评价体系，即服务质量供方评价、顾客评价和第三方评价。

其中，服务质量提供方评价的主体是企业，评价对象为服务过程；顾客评价的主体是顾客，评价对象为服务绩效；第三方评价的主体是第三方机构，评价对象为服务能力，即对服务提供方所提供的服务质量进行认证认可。

服务质量评价体系就是围绕酒店服务质量的评价标准，通过建立相应的组织机构，任命相应的质检人员，制定一套管理服务质量的制度、程序、规范等，把酒店的服务质量管理活动加以规范化、标准化、制度化。其目的在于把酒店各部门的质量管理活动结合起来，形成一个统一的体系，运用科学的管理方法和手段，确保服务质量稳定提高。

对于酒店服务质量的评价，会在第 7 章进行详细阐述，在此不作赘述。

知识链接 4-1

酒店服务质量战略管理过程

酒店服务质量的战略管理过程是指对酒店服务质量的未来发展方向制定和实施决策的动态管理过程。同其他战略管理过程一样，酒店服务质量的战略管理过程包括确定质量战略愿景和使命、分析酒店质量战略的环境、制定酒店企业的质量战略方案和控制与评估质量战略实施等阶段。

确定质量战略愿景和使命 → 确定质量战略愿景和使命 → 确定质量战略愿景和使命 → 确定质量战略愿景和使命

4.2 酒店服务质量战略与酒店品牌

4.2.1 酒店品牌的内涵与作用

1. 酒店品牌的内涵

“品牌”一词源于古斯堪的那维亚语“brandr”，意思是“燃烧”，指的是生产者燃烧印章烙印到产品。品牌大批量起源于19世纪，工业化使许多家用物品如肥皂，从当地社区工厂集中生产。运输物品，工厂会以标志或徽章明确所属，如此扩展“品牌”的商标意义。

“品牌”的含义有狭义和广义之分。狭义的品牌是指制造商或经销商加在商品上的标志。它由名称、名词、符号、象征、设计或它们的组合构成，一般包括两个部分：品牌名称和品牌标志。广义的品牌是指一个名称、名词、符号或设计，或者是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来；品牌最持久的含义和实质是其价值、文化和个性；品牌是一种商业用语，品牌注册后形成商标，企业即获得法律保护，拥有其专用权；品牌是企业长期努力经营的结果，是企业的无形载体。

2. 酒店品牌的内涵

酒店品牌是一个综合的概念，既有表现品牌形式的要素，又有表现品牌内涵的要素。表现品牌形式的要素是能够物质化、数量化、具有明显衡量尺度；而表现品牌内涵的要素，虽然不能物质化和数量化，但是能看得见、摸得着、感受得到。对于酒店企业来讲，酒店品牌具体包括以下两方面的内容。

1）构成酒店品牌的有形要素

构成酒店品牌的有形要素有店名、店标、牌匾、门面、装修、装饰、客房、菜品、员工等。这些要素给消费者以感官上的刺激，留下好与坏的印象，这种印象影响着消费者的

选择与对酒店品牌的“忠诚度”。有形要素是构成品牌的基础。

2）构成酒店品牌的无形要素

构成酒店品牌的无形要素即酒店的商誉(美誉度)和服务。商誉是指一个企业的商业信誉，往往通过标识来体现。商誉是一个酒店的经营管理水平、人员素质、菜点质量、服务水平、知名度、可信度、声誉、在同行中所处的地位、影响力的综合体现。它是一种无形资产，具有经济性，能影响企业的收益率，可能带来超额利润，同时具有依附性，必须依附于特定的经营主体，通过企业的整体的经营运作才能体现出其经济价值。服务是酒店的主要产品之一。优质的服务也可以实现销售菜肴、客房等酒店其他项目。商誉、服务是酒店品牌的核心内容。

3. 酒店品牌的作用

著名品牌对顾客有着强大的吸引力和号召力。酒店业也不例外，对酒店业而言，品牌有以下几方面的作用。

(1) 有益于企业参与市场竞争。首先，品牌具有识别商品的功能，对消费者购买商品或服务有着导向作用；其次，品牌受到法律的保护，可遏制不法竞争者对本企业产品或服务的侵蚀；再次，优秀的品牌，有利于企业产品进入市场；最后，名牌对顾客具有强大的吸引力和号召力，利于企业留住顾客，提高占有率。

(2) 有益于提高产品和服务的质量与企业形象。品牌是产品或服务质量内涵和市场价值的评估系数和识别标识，是企业参与竞争的无形资本。企业为了在竞争中取胜，必须精心维护品牌的商誉和形象。

(3) 有益于保护消费者利益。品牌是产品和服务品质的保证。注重产品和服务品质的企业，珍视自己企业的品牌。一旦产品或服务出现问题，一定会积极弥补和改善消费者的损失，挽回企业品牌的名誉。

知识链接 4-2

“百年贵族”——凯宾斯基酒店与其品牌服务

一百多年前始建于德国的凯宾斯基酒店，是世界上最古老的豪华酒店。它始终体现了欧洲人热情好客的优良传统，并在各个方面都一如既往地代表着最高的服务水准，因此有“百年贵族”之称。

礼宾服务是凯宾斯基酒店的品牌服务之一。如凯宾斯基所特有的KARIS(关键客户费率和信息系统)，是酒店礼宾部为了增进和支持商务礼宾服务，专门开发的中心数据库，通过该系统所有销售人员都可以立刻查看费率并进行交叉销售。全年按季节(如夏季和冬季特惠)提供休闲礼宾服务，该服务包括一系列的促销活动，可满足不同类型休闲游客的需求。于2001年推出的会议礼宾服务，向顾客承诺在24小时内对所有的咨询做出反应。并为10人以上或团体提供灵活且综合性的服务，并对具体活动提供量身定制服务。

多年以来，凯宾斯基酒店已经发展成为富有创新性并受到高度推崇的豪华酒店集团，并以能够满足和超越高品位国际游客的需求而闻名于世。



4.2.2 酒店服务质量战略与酒店品牌的关系

1. 实施服务质量战略，可提升服务质量和奠定酒店品牌的根基

服务质量是品牌的重要内涵。强势品牌具有适应需求变化、保证需求稳定的非凡能力以及独特的品牌个性和巨大的吸引力。强势品牌的价值对顾客和品牌意味着忠诚、重复购买和宣传效应。品牌的这种独特吸引力和亲和力，不仅来自于广告宣传和外部形象，更重要的是来自于品牌的丰富内涵，而服务质量则是酒店品牌的重要内涵。对于酒店业而言，顾客对酒店品牌无形的、全面的感知，不仅源自酒店的硬件设施，还在于酒店所提供的服务的质量，这样，品牌的外部形象与品牌内涵就有机结合起来。中国酒店业历史上，曾经辉煌一时的“流星”式酒店品牌逐渐退出市场，其主要原因是品牌空壳化，它们只注重形式、促销与视觉识别，品牌所体现的服务或产品质量缺乏有效的保证，品牌所应具有的品质信赖、服务、品牌的联想，特别是品牌的文化内涵十分欠缺。因此，有着高质量内涵的酒店品牌才具有持续的生命力。

服务质量是塑造品牌良好信誉的关键。信誉是塑造品牌的基础，没有信誉的品牌不可能有竞争力，强势品牌的关键就是具有能让宾客满意的服务或产品质量。纵观国际、国内市场，哪一个名牌酒店不是靠上乘的服务质量享誉海内外的。由此可见，酒店品牌以服务质量为基础，名牌酒店的生命力在于可靠的服务质量保证，实施酒店服务质量战略的基本任务是创造卓越品质的服务或产品，以质量树信誉，以信誉创品牌。

卓越的服务质量是品牌酒店服务或产品占领市场领先地位的基础。品牌的市场领先性是酒店企业核心优势的系统体现，而名牌所体现的质量是优质化、个性化的服务或产品、企业文化等各方面领先而形成的综合优势的体现。随着市场竞争的加剧，市场需求多层次、多元化和消费习惯的变化，竞争的焦点已由价格竞争演变为质量竞争，酒店企业要想始终居于市场领先地位，必须不断地推陈出新，为顾客提供多元化、优质化、个性化的优质服务和产品。

服务质量是品牌酒店高素质的体现。品牌是酒店企业“核心竞争力”的持续化、资产化、凝固化状态，其中包含着企业的经营理念、服务或产品的品质、性能、特色、水准、企业文化等多项内涵，是企业综合优势的体现。品牌的形成并非一蹴而就，是企业在实际运营和发展中生成的，经过多年辛勤耕耘的结果，归根到底是企业整体素质的体现。所有那些拥有世界知名品牌的酒店企业，都是具有国际竞争力的世界一流企业。一流的企业创造一流的服务或产品，高质量的服务或产品来自于酒店企业的高素质。

高质量的品牌能够为其拥有者提供持久收益和超额收益。“品牌是一项无形资产和战略资产，是企业专有的、难以效仿的、优异的、植根于组织之中的、溶于企业的文化和管理模式中的、适应市场机会开发的、更有可能实现可持续竞争优势的核心竞争力”。市场的研究表明，具有高赢利能力的品牌，是那些使顾客相信能够提供卓越服务或产品的名牌。名牌所体现的高质量能够给宾客带来附加价值，它不但具有实用价值，而且是身价、档次、品味的展示，同时还给宾客以无穷的想象空间和自我满足，这正是名牌酒店的价格之所以高出普通酒店价格许多倍，从而给酒店带来超额利润的原因。

2. 塑造优秀的酒店品牌，可促进服务质量战略实施

加入世贸组织使中国更多地参与到国际分工和国际合作，同时也加剧了市场竞争。与国际跨国酒店企业相比，中国酒店企业普遍存在着服务缺乏标准、培训形式僵化、管理跟不上、缺乏核心竞争力等，最为关键的是缺少真正的高质量酒店品牌。随着希尔顿、雅高、喜来登等洋品牌的进驻，国内本土品牌受到国际品牌的严重冲击。应对国际强势品牌的挑战，中国酒店企业必须要形成核心竞争力，加紧实施高质量的服务质量战略，创立自己的品牌。

第一，建立科学的品牌观念。酒店企业要充分认识品牌资产的价值，正确定位品牌的内涵，领悟品牌的真谛，制定科学的品牌战略。第二，强化服务质量意识。加强全面质量管理，提高服务质量控制能力，丰富品牌的质量内涵，以质量树立企业信誉，以信誉创立强势品牌。第三，建立科学的品牌管理体系和营销体系。国际成功品牌背后，都有一套科学的品牌管理体系和营销体系作支撑。中国企业要想在竞争中取胜，首先要认真分析和研究市场，明确品牌市场定位，加强品牌管理，制定品牌营销策略，加速品牌形象建设，塑造品牌的亲和力与吸引力，这是企业争夺市场的重要武器。第四，全面提升企业素质。企业要转变机制，加强全面质量管理，提升团队素质，促使企业的服务、经营、管理得到全方位提升，形成企业核心竞争能力，从而创造长期化的综合竞争优势，实现持续发展。第五，实现品牌延伸。创出品牌，更重要的是维护和发扬品牌，就是要把品牌适时地进行全方位延伸，实现服务或产品延伸、业务扩张和产业扩展，最终以品牌延伸与扩张实现企业规模扩张和范围拓展。

服务质量是酒店企业的生命，是名牌的根本内涵，而名牌的价值体现了酒店企业的综合竞争优势，体现了市场对企业服务和产品的认同和忠诚度。企业经营理念经历了由生产导向到销售导向，再到市场导向的演变，只有遵循市场导向经营理念，实施服务质量战略，为宾客提供高质量的服务和产品，以满足宾客的多元化、多层次需求，才能长期、重复获得宾客手中的“货币”选票。

4.3 酒店服务质量战略与酒店企业文化

4.3.1 酒店企业文化的内涵

目前，学术界关于企业文化的定义有很多种，但没有哪一种是最权威的，这是由文化的综合性、无形性等特征决定的。对于企业，无论业绩好坏，都有着与企业烙印的文化。酒店企业也不例外。

企业文化是指为企业内部员工所具有的共同价值观体系。这一体系是在企业生产经营实践中逐步形成的、为多数员工所认同并遵守的、带有自身企业特点的信念、期望、理想、价值观、态度、行为以及思想方法、办事准则等。企业文化的核心是企业员工拥有共同的价值观，即核心价值观，它是指导企业所有行动根深蒂固的原则，也是企业文化的基石。

企业文化具体可分为 4 个层次。

（1）企业的精神文化。企业精神是企业文化的高度浓缩。对于酒店业而言，企业精神是全体员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意识状况和思想境界等。如希尔顿酒店的“宾至如归”、里兹·卡尔顿的“淑女与绅士为淑女与绅士服务”理念等。企业精神决定着员工的服务行为，因此，它也就决定着服务质量和企业业绩，是企业文化的重要组成部分。

（2）企业的制度文化。制度文化是企业文化中人与物、人与企业运营制度的中介和结合，是一种约束企业和员工行为的规范性文化。它不仅是企业为了保证实现目标而形成的一种管理形式和方法的载体，而且是企业从本身价值观出发形成的一种制度文化。

（3）企业的行为文化。行为文化是企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化，它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神和价值观的折射。

（4）企业的物质文化。物质文化作为社会文化的一个子系统，是由企业员工创造的产品服务和各种物质设施等构成的器物文化。

知识链接 4－3

企业文化建设的 4R 路径

第一步，R1，入眼

入眼 R1 是指企业文化的认知。梳理、凝练企业文化的核心：愿景、使命、核心价值观，写成体系(手册)，让全员认识、感知自己的企业文化。

企业文化是企业具有的，需要全体员工共同认知的。那么如何达到共同认知呢？

1. 氛围营造

1）企业文化手册设计、印刷

2）氛围营造、策划

2. 考核

组织全员进行企业文化考核，采取自下而上的考核。

第二步，R2，入脑

入脑 R2 是指企业文化的认可。通过培训、研讨企业文化核心，让全体员工认可、感觉自己的企业文化。

入脑的主要步骤方法如下所述。

1. 宣讲与培训

1）为高层领导提供企业文化基本知识的宣讲

2）为高层领导提供企业文化核心理念的培训

3）为中层领导提供企业文化基本知识的宣讲

4）为中层领导提供企业文化核心理念的培训

5）为基层员工提供企业文化核心理念的宣讲培训

2. 考试

1）借助一些活动，如知识竞赛、诗歌朗诵、看板等方式

2）组织企业文化考试

第三步，R3，入心

入心 R3 是指企业文化的认同，通过讨论、研讨企业文化核心，让全体员工认同、感受自己的企业文化。

1. 讨论与研讨

分专题进行讨论，分层级进行研讨。

2. 征文、演讲等比赛

3. 故事征集

4. 成果汇报

第四步，R4，入行

入行 R4 是指企业文化的践行。通过讨论、公开承诺，让理念变成行为，让全体员工践行、体验自己的企业文化。

1. 汇总讨论成果，形成行为规范

2. 汇总故事案例，形成故事集

3. 对照行为准则、规范，修正自己的行为

4. 理念变为行为

5. 长期坚持，慢慢形成习惯

4.3.2 酒店服务质量战略与酒店企业文化的关系

1. 优秀的酒店企业文化是酒店服务质量战略成功的必要条件

酒店服务质量战略的发展目标一旦确定，就需要去实施，实施过程中会遇到各种困难和问题，如技术问题、管理问题等。要解决这些问题，仅靠物质刺激和惩罚手段是不够的，还需要一种动力、一种精神、一种文化，这就是企业文化。企业文化为服务战略的实施提供行为导向。在酒店企业中，往往并不是所有的员工都能在同一时间对服务质量战略的发展战略、思想做到完全领悟，在这种情况下，大家如何齐心协力往前走，就需要企业文化、质量文化的引导。首先，企业文化能显示酒店企业发展方向。企业文化的概括、精粹、富有哲理性的语言明示着企业发展的目标和方向，这些语言经过长期的教育、潜移默化，已经铭刻在广大员工心中，成为其精神世界的一部分。其次，企业文化能诱导企业行为方向。企业文化建立的价值目标以及质量文化的目标要求是酒店员工的共同目标，它们对员工有巨大的吸引力，是员工共同行为的巨大诱因，使员工自觉地把行为统一到酒店所期望的方向上去。因此，优秀的企业文化能有效弥补人的有限理性不足，能够突出酒店企业的特色，形成酒店成员共同的价值观念，而且企业文化具有鲜明的个性，有利于企业制定出与众不同的质量战略，将广大员工的行为引导到共同的企业发展目标和方向上来。一种优良的文化一旦确立，它就会逐渐成为企业的优良传统，成为企业实现长期发展战略的保证。

2. 酒店企业文化是酒店服务质量战略实施的重要保证

酒店服务质量战略制定以后，就需要全体成员积极有效地贯彻实施。企业文化通过其物质文化层次、行为文化层次、制度文化层次、精神文化层次的共同作用起到了导向、约束、凝聚、激励及辐射等作用，激发员工的热情，统一了酒店员工的意志及欲望，为实现酒店的服务质量目标而努力奋斗。第一，企业文化具有独特的激励功能。一方面，企业文化做得好的酒店注重对员工的物质激励，这就能很好地满足了人们对财富最大化的需求；另一方面，企业文化的一个最大特点是注重一种精神文化氛围的营造，通过共同使命的认定、团队建设、情感管理等来满足人们对非财富最大化的追求，使大家能认识到在酒店工作的价值。因此，企业文化、质量文化可以全方位起到一种激励的作用。第二，企业文化具有良好的约束功能。这种功能主要包括硬约束和软约束。硬约束主要表现在制度的约束；软约束主要表现在文化的约束。制度的约束常存在不足，因为制度是个人制定的，人是有限理性的，所以很难完善，而且落实制度的监督成本往往很大。相对来说，文化这种软约束是硬约束的补充。通过共同的舆论导向，共同的行为模式，形成员工自觉的行动。

3. 酒店企业文化必须与酒店服务质量战略相互适应和协调

严格来讲，当战略制定之后，企业文化应该随着新战略的制定而有所变化。但是，一个企业的文化一旦形成以后，要对企业文化进行变革难度很大，也就是说企业文化具有较大的刚性，而且它还具有一定的持续性，会在企业发展过程中有逐渐强化的趋势。因此从战略实施的角度来看，企业文化要为实施企业战略服务，又会制约企业战略的实施。当企业制定了新的战略要求企业文化与之相配合时，企业的原有文化变革速度非常慢，很难马上对新战略做出反应，这使企业原有的文化就有可能成为实施新战略的阻力，因此在战略管理的过程中，企业内部新旧文化的更替和协调是战略实施获得成功的保证。

要做到酒店文化、质量文化与服务质量战略协调一致，就要做到以下几点。第一，酒店的文化理念、质量理念必须以酒店服务质量战略为依据。例如酒店若采用追随型服务质量战略，则质量理念应突出强调对先进酒店质量意识和管理的学习与跟随。第二，企业制度和行为文化必须以酒店服务质量战略为依据。例如酒店若施行创新型服务质量战略，则酒店在规章制度的制定上要灵活，给员工的空间将较为宽泛，鼓励员工进行创新。总之，制度和行为要与酒店服务质量战略相匹配和适应。第三，企业物质文化必须以酒店服务质量战略为依据。物质文化是企业文化理念的载体，也是企业战略实施的重要条件。近年来，酒店市场趋于饱和，市场竞争变得越来越激烈。许多酒店意识到服务质量的重要性，其质量意识和战略也相应随之发生变化。为了在新的竞争环境中重新定位企业形象，展示新的文化理念，获取新的竞争力，许多酒店纷纷进行酒店星级评定、酒店品牌标识的创新等，道理就在于此。

4.4 酒店服务质量战略与酒店服务文化

4.4.1 服务文化的内涵和特征

服务文化，听起来似乎是一个全新概念，但其实我们对它并不陌生，它是酒店行业及

其他服务行业中自然生成的文化现象。服务文化属派生文化，也可叫做亚文化，它是由企业文化派生出来的，企业文化的组成部分。

服务文化具有如下特点。

(1) 从属性。服务文化从属企业文化，是企业文化在服务过程中的具体体现。

(2) 地域性。不同国家、不同地区、不同民族的文化特征不同，体现在服务当中时也是有所不同的，所以服务文化具有明显的地域性。

(3) 引导性。服务文化引导员工遵循其要求，使各项服务凸显本企业的文化特征和特色。

(4) 培育性。服务文化有一定自然形成的成分，但更多时候需要企业的培育。优秀的服务文化需要企业长时间的循循善诱才能形成。

知识链接 4-4

服务文化的构成与类型

1. 服务文化的内容构成

(1) 精神层面。包括服务意识、服务理念等，这是服务文化的核心。

服务意识是对服务性质、服务质量、服务重要性的直觉反应和理性思考。优秀的服务意识要做到：意识第一，标准第二；制度第一，领导第二；顾客第一，企业第二；满意第一，利润第二。服务理念指导服务文化的实施，有什么样的服务理念，就有什么样的服务态度和行为。围绕“以人为本”的服务理念，服务企业应培育几种服务观念：客户至上、诚信至上、真诚贴心、全员参与等。

(2) 物质层面。包括企业的服务形象、硬件设施及服务品牌等，这是服务文化的基础内容。

企业形象是服务文化的外在表现，包括员工形象和企业标识。硬件设施包括服务机构的设置、服务设施的完善、消费环境的优化等。服务品牌建设是推进服务文化深入的重点，它建立在顾客的高度信任和忠诚的基础上。

(3) 制度层面。包括服务机制、服务手段等，这是服务文化建设的重要保障。

企业将优秀的服务文化用制度的方式规定下来，形成科学的管理体系和服务机制，将抽象的服务概念和要求变为具体的服务指标，渗透到企业的经营管理当中。

2. 服务文化的类型

(1) 市场导向型服务文化。这是一种强调市场竞争的服务文化，它要求企业迅速适应外部市场的竞争和变化，采取一系列竞争措施实现企业的财务目标和市场成长目标。

(2) 创新型服务文化。这是一种强调创新精神和员工适应性的服务文化，它要求企业不断发展新的服务业务、开拓新的服务市场、确定新的服务发展方向，并鼓励员工敢于承担风险，接受外部新市场的挑战。

(3) 家族型服务文化。这是一种强调企业内部人员的凝聚力和归属感、员工参与管理以及各部门之间相互协作的服务文化。在这类企业里，凝聚力和员工满意度较企业的财务目标和市场成长目标更为重要。

(4) 等级型服务文化。这是一种强调企业内部等级观念和规章制度的服务文化，企业的服务活动受到各级管理人员的监督、评估和指导。

4.4.2 服务文化的作用

服务质量战略与服务文化内容相互关联、彼此穿插，服务质量战略体现着服务文化的特色，服务文化又为服务质量战略提供支撑。

1. 服务文化是服务质量战略的基础，具有坐标的作用

每个酒店或者每个酒店管理集团文化都是特殊的，都具有自己的特色和氛围，这种特色和氛围是不可复制的、不好模仿的。如曼谷东方大酒店是“以客为尊”的弯腰式服务文化，它体现了“忠实”和“谦恭”的服务特色，这里的服务人员是酒店大家庭的一部分，他们持有酒店的股票，并享有酒店各种优厚的福利，他们希望终身在此工作。因此，他们就像在招待自己家里的贵宾一样对待顾客。里兹·卡尔顿酒店是“我们是为女士和绅士服务的女士和绅士”的挺胸式服务文化，这种文化使员工充满自信和效率，他们拥有的权力足以快速解决客人的问题，而不用反复请示上级，这种文化迎合了高级商务酒店客人的需求。进入这种酒店不会有压力，因为这里的文化是平等、自在、现代的“以客为先”。东方大酒店的员工的忠实和谦恭，里兹·卡尔顿酒店员工的热情和自信，虽然顾客的感觉不同，但是两种模式背后蕴涵着相同的本质，即两个酒店用不同的方式实现了“以人为本”的价值观，这种价值观构成了员工行动的准则和指南，奠定服务质量战略的基础。

2. 服务文化是质量管理的核心，具有标志作用

服务文化是质量管理中非常重要的一个组成部分，也可以说是质量管理的核心。比如待人热情礼貌，是东方人服务中的一种文化现象。那么，中国人管理的酒店都非常强调待客的态度，他们会不断要求员工在服务中微笑、问候。在具体要求上，最典型的要属日本对酒店员工的微笑培训，他们把微笑的程度具体化，要求员工在微笑时，口型做成什么样子、露出几颗牙齿、点头鞠躬到什么程度等，都规定的非常具体、细致，使员工的微笑像尺子量出的那样标准。久而久之，员工就会养成习惯，这个企业的微笑成为企业本身的形象代言标志，不是这样的微笑，好像就不是这个企业的员工。

3. 服务文化是质量管理的内容，具有规范作用

服务文化一旦形成，就会成为企业质量管理的主要内容之一，企业在强调质量的同时，必然强调服务文化的具体内容。譬如，在酒店服务文化中，要求员工仪表端正，胸牌完好，展示自己最好的仪容仪表，这个标准就成为质量检查的内容。当某个员工的胸牌没戴端正，或者没有戴在应该戴的位置，就会当成违反质量要求的问题，给他指出，如果这个员工不能马上做出改正，就会受到惩罚。在实际管理中，确实有不少员工因为胸牌不端正，或者磨损，达不到质量要求而遭到处罚的例子。在酒店中，员工行为规范的内容是服务质量检查中最为重要的一个组成部分，每天都会有检察人员专门检查员工的仪表和劳动纪律等员工的行为规范方面的问题，有问题及时更正。

4. 服务文化是服务质量管理的标志

服务文化还具有品牌标志的作用。许多国际知名酒店管理集团就是因为其服务文化的优秀，而成为著名品牌酒店集团。如四季集团，就是在管理中注意细节，不断从硬件和软



件中改进，而成为世界著名的管理集团之一。里兹·卡尔顿因其服务文化的一流和贵族化，使其酒店具有一种贵族的气质，平民走进去，都会有不自信的感觉，甚至感觉手足无措。香格里拉的“殷勤好客亚洲情”就是他们集团服务文化的集中体现，其所属的酒店都具有这样的氛围，从而成为品牌和服务质量管理的重要标志。

4.4.3 服务文化建议的关键点

1. 科学定位，塑造优秀的服务文化

对于酒店企业，要塑造优秀的服务文化，必须要对服务文化进行科学、准确的定位。因为准确的文化定位，可以使我们充分了解、认识企业的过去和现在、方向和目标、长处和不足以及与竞争对手之间存在的差别，从而从中提炼出最具有价值的有别于其他酒店企业的文化要素，最终构建出独具特色的服务文化，彰显企业个性，避免出现服务文化大同小异的现象。正确的服务文化定位要能提升酒店企业的境界品位，科学的确定经营战略，明确酒店企业的愿景使命和发展方向模式，彰显品牌魅力。也就是说，服务文化定位要明确，酒店要给顾客提供什么样的服务？酒店的文化风格是什么？酒店的愿景使命和价值观如何在服务文化中体现？科学的服务文化定位会激发员工的工作热情，增强企业的凝聚力和向心力，为酒店企业的发展提供源源不断的动力，使酒店充满了朝气与活力。因此，塑造优秀的服务文化要立足于服务文化的科学定位。精确的、独具特色的服务文化有助于打造酒店的品牌，树立良好的酒店形象。这也可以保证酒店在激烈的市场竞争中具有自己的核心竞争力。

2. 博采众长，融合东西方服务文化

正如服务文化具有地域特色，全球不同国家、不同管理集团的酒店，具有迥异的管理特色与风格，同时也有着不同的服务风格和特色。如东方文化的特点是热情好客、殷勤体贴，东方的酒店企业的服务多强调“宾至如归”，突出热情、殷勤，但东方的酒店相对缺乏规范、制度等，甚至在一些酒店中，董事长或总经理的要求即是员工行为规范的标准。这与西方酒店的规范化管理仍存在很大的差距。西方文化的特点是规范、量化、标准，在酒店管理上，西方国家制定各项制度、规定、操作标准和程序等，形成一整套严格的工作标准和制度，将服务工作更加制度化、规范化、标准化。在西方品牌酒店和管理集团长达几十年、上百年的酒店服务中，还不断总结和改进服务操作程序等，在标准化的基础上，努力创造人性化、个性化的服务模式。因此，酒店企业在发扬民族服务文化基础上，兼收并蓄，吸收西方文化的优点与长处，如努力接近西方品牌酒店的规范化、标准化，以弥补在制度和规范上的不足之处等，是非常必要的。

本 章 小 结

在酒店市场日趋饱和的今天，服务质量战略的实施也逐渐成为酒店企业关注的重点。本章对服务质量战略、酒店品牌、酒店文化和服务文化进行了大概的剖析，具体可从两方

面理解：一是要正确认识服务质量战略的内涵，明确酒店服务质量战略的制定、实施、控制与评价等问题；二是为保证服务质量战略顺利实施，理解酒店服务质量战略与酒店品牌、酒店文化和服务文化之间的关系及相互作用等。

课后习题

一、名词解释

1. 酒店服务质量战略　　2. 酒店品牌
3. 酒店文化　　4. 服务文化

二、简答题

1. 酒店企业应制定酒店服务质量战略应遵循哪些原则？
2. 酒店在实施服务质量战略时有哪些措施？
3. 简述酒店品牌如何促进酒店服务质量战略的实施。
4. 简述酒店服务质量战略与酒店企业文化之间的关系。
5. 酒店企业的服务文化对其服务质量战略有何作用？

三、案例分析

由“一位客户入住曼谷东方饭店的经历”谈起

企业家A先生到泰国出差，下榻于东方饭店，这是他第二次入住该饭店。

次日早上，A先生走出房门准备去餐厅，楼层服务生恭敬地问道：“A先生，您是要用早餐吗？”A先生很奇怪，反问“你怎么知道我姓A？”服务生回答：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令A先生大吃一惊，尽管他频繁往返于世界各地，也入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。

A先生愉快地乘电梯下至餐厅所在楼层，刚出电梯，餐厅服务生忙迎上前：“A先生，里面请”。A先生十分疑惑，又问道：“你怎知道我姓A?”服务生微笑答道：“我刚接到楼层服务电话，说您已经下楼了。”

A先生走进餐厅，服务小姐殷勤地问：“A先生，还要老位子吗？”A先生的惊诧再度升级，心中暗忖“上一次在这里吃饭已经是一年前的事了，难道这里的服务小姐依然记得？”服务小姐主动解释：“我刚刚查过记录，您去年6月9日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”，A先生听后有些激动了，忙说：“老位子！对，老位子！”于是服务小姐接着问：“老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？”此时，A先生已经极为感动了“老菜单，就要老菜单！”

给A先生上菜时，服务生每次回话都退后两步，以免自己说话时唾沫不小心飞溅到客人的食物上，这在美国最好的饭店里A先生都没有见过。

一顿早餐，就这样给A先生留下了终生难忘的印象。

此后三年多，A先生因业务调整没再去泰国，可是在A先生生日的时候，突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡：亲爱的A先生，您已经三年没有来过我们这里了，我们全体人员都非常想念您，希望能再次见到您。今天是您的生日，祝您生日愉快。A先生当时热泪盈眶，激动不已……

以上介绍的是一则广为流传的、客户入住曼谷东方饭店的经历。根据上述材料，从服务质量的角度，谈谈酒店企业具体如何实施其服务质量战略。

四、实际操作训练

调查所在城市五星级酒店的服务质量战略，谈谈你的看法。

第 5 章　酒店服务质量体系

教学要点

(1) 掌握酒店服务质量体系的定义、特点、内容以及作用。

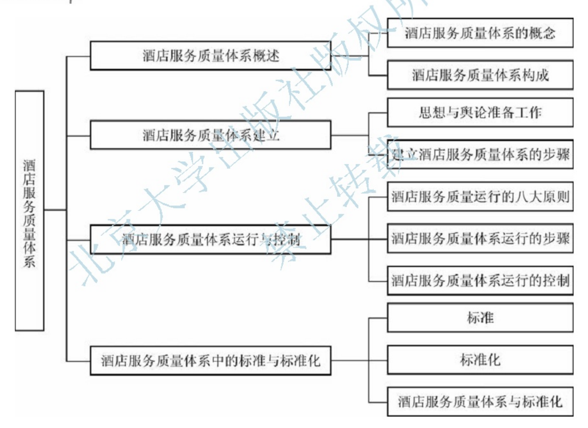
(2) 掌握酒店服务质量体系的构成。

(3) 掌握酒店服务质量体系的建立步骤。

(4) 了解酒店服务质量体系运行与控制的相关机制。

(5) 了解酒店质量体系中的标准与标准化。

知识框架





导入案例

彭老师是一名酒店管理专业的教师，某日出差入住S市内一家四星级酒店，他对这家酒店西餐厅的自助餐非常感兴趣，因为在的士上收听到主持人专门介绍这家酒店西餐厅的自助餐是全市最好的，其菜肴品种及质量一流，餐厅环境装饰优雅，员工服务也非常优秀。彭老师非常想体验一下，一是他喜欢吃地道的西餐，二是出于职业的敏感他想了解一下这个城市酒店服务的水平。于是，办理完入住手续后，彭老师就到了西餐厅，想体验一下这里的饮品、服务及环境。刚一到西餐厅的过道，他就被热情的领位小姐边问候边迎了进来。他点了一杯雕花卡布奇诺及一份点心，服务生随后送上了小点心，点心造型很是有创意。随后咖啡也送上来了，彭老师一看讲究的白色瓷杯，富有牛奶泡的雕花竟然与点心造型一样，非常匹配，而咖啡香气浓郁，口感也十分地道，彭老师立即说："好咖啡啊，谢谢。"服务生礼貌地说："谢谢您的夸奖，如您还需要什么，请您随时吩咐。"随后就去招呼其他的客人了。当彭老师咖啡喝到杯中一半时，服务生微笑着、非常规范礼貌地走到彭老师桌前问是否需要续杯，彭老师暗暗感觉不错。转眼间，开餐时间到了，彭老师开始用餐。他对菜肴的色泽、摆放的感觉非常好，且品尝后味道也很不错，但美中不足的是在取用时发现许多菜没有配菜签，不知道菜名，选用时不太方便。在用餐过程中服务生撤掉客人用过的餐盘时间间隔也有点长。当问服务生为什么间隔这么长时间时，听到的答复是他们太忙了。按规定应当是在客人放置用过的餐盘后的一分钟内撤掉，彭老师点了点头表示理解，但对这家酒店西餐厅的服务评价打了一点折扣。

第二天，彭老师又来到西餐厅。这时正值用餐高峰期，厅内宾客较多，西餐厅的门口不见领位小姐的迎候。彭老师自行入座后，朝一名忙碌的服务生示意自己需要点单，服务生忙完上一个服务立即来到彭老师桌前，彭老师又点了一杯雕花卡布奇诺。当咖啡呈上来时他发现牛奶泡的雕花形状散开了。彭老师问："这咖啡的花形散开了?"服务生回答道："先生，对不起，我不小心用力过猛，把它弄散了。"彭老师听后感到有点不愉快。当他喝完咖啡后开始用餐时，发现餐桌上的套餐餐具少了一把餐刀，而自助餐台上的菜签今天却整齐地摆上了。彭老师对此咖啡厅的感觉已形成，您能想到是什么吗?

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

自20世纪70年代以来，全球酒店业的供需关系和市场竞争日趋激烈，酒店的经营管理观念也随之不断更新，例如在重视外部顾客的同时重视内部员工的价值，在产品营销上开展市场细分，寻求更明确的顾客群并针对其需要进行产品定位等，紧随其后又大力推行全面质量管理。酒店的经营目标是使顾客达到100%的满意，因此，服务质量是其关注的焦点。酒店要提供顾客满意的服务，不仅要关注服务过程控制，还要建立系统的监控体系及执行一系列管理手段和组织工作。只有建立服务质量体系，运用相应的质量管理方法，才能有效地抓好各环节的管理工作，才能保证酒店产品的质量，才能追求卓越的服务，满足和超越顾客的期望。

5.1　酒店服务质量体系概述

服务质量体系是企业进行服务质量管理和控制的有效手段。建立酒店服务质量体系，并使其具有适宜性、可操作性和有效性，是当前酒店进行质量管理的重要手段。

5.1.1　酒店服务质量体系的概念

1. 酒店服务质量体系的定义

酒店服务质量体系也称为酒店服务质量管理体系，或酒店服务质量保证体系，它是酒店用系统的方法对酒店服务进行质量管理，使酒店服务规范化、标准化、系统化的方式，也是酒店建立的内部质量管理体系。酒店服务质量体系同样也是一个动态的管理机制，通过循环往复地运行，提高服务质量。

2. 酒店服务质量体系的特点

自 20 世纪 90 年代后，我国酒店企业开始接触 ISO 9000 质量标准，并以此为平台构建自己的酒店服务质量体系，酒店企业在质量管理和经济效益上就获得了显著效果，其产生和形成为酒店企业注入了新的能量，创造了新的活力。分析目前我国各酒店构建的服务质量体系，可以看到其具有以下特点。

（1）酒店服务质量体系是依据各个服务过程的作用、职能、关系顺序组合成一个有机的整体。每一个过程都以某种方式运行，其中包含着人和其他资源的组合，每一个过程都有输入、输出：输入的是人和其他资源；输出的是过程的结果，即有形或无形的产品。酒店每接待一个客人，都是一个过程。质量服务体系是由许许多多相互关联、相互作用的服务过程构成，每个过程既相互独立又与其他的过程发生关联，这些诸多的过程，就构成了一个过程网络。每个过程都是这个网络的构成单元，发挥其特定的作用，履行其特定的工作职能。例如，厨房各员工的服务过程及产品质量控制是餐饮部楼面服务员服务过程的前提，影响着餐饮服务员对客服务的质量；而客房服务员的工作质量，影响着前厅接待员的对客服务质量，如果客房服务员工作不达标，就与前厅接待员向顾客保证的客房产品及服务不一致，导致顾客对酒店整体服务质量的不认可等。酒店服务质量体系就是要强调高质量地完成每个过程，不得忽视任何细节。

（2）酒店服务质量体系是客观存在的。酒店企业只要能够正常营运，为顾客创造所需的产品，其实就客观存在着一个质量体系，只是这个质量体系也许只是针对单一品种的产品，例如《客房部管理条例及操作手册》《餐饮部管理条例及操作手册》《工程部员工操作规范》等。酒店企业有不同的服务过程和产品，这些过程或产品各自的要求有所不同，而酒店企业只应有一个酒店服务质量体系。因此，酒店企业在建立自己的服务质量体系时，其内容要覆盖酒店所有的服务过程、产品，以保证各部门的服务质量目标均与酒店构建的服务质量体系的目标保持一致。

（3）酒店服务质量体系是以文件形式向社会公布。当前，酒店企业均是按 ISO 9000 标准的要求建立其自身的质量管理体系，并将其文件化同时申请 ISO 9000 的质量认证。



这样操作对内是为了让员工理解并执行，对外是向顾客及社会展示本企业的质量形象。酒店的服务质量体系文件应在整体上满足 ISO 9000 的标准要求，在内容上真实反映本酒店的产品、技术、设备、人员等的特点，能够很好地履行规范、指导各项服务活动的作用，并使每位员工都明确自己所在岗位的职责和要求，同时使每位员工都明确自己有保证和提高酒店整体服务质量的责任。

特别需要指出的是，酒店建立服务质量体系不一定就是为了进行 ISO 9000 的质量认证。国际上很多优秀的、著名的酒店企业不进行 ISO 9000 质量管理认证，但这并不说明它们在质量过程中没有进行系统的规划与管理。恰恰相反，优秀的企业在质量管理中都会运用系统管理的方法，建立适合自己的质量体系。而国内酒店企业在服务质量管理上，由于理论知识研究和实际管理经验的缺乏，一般为了更快地建立适应本企业的服务质量体系，就参照了 ISO 9000 的质量认证，从而快速高效地改善本企业的服务质量现状。

关于 ISO 9000 质量标准的内容本书在第 7 章将进行详细介绍。

(4) 酒店服务质量体系是一个不断改进的动态体系。随着客观条件的改变和企业的发展，该质量体系进行相应的更新，从而使其产品、服务过程满足不断变化的市场需要。服务质量体系能够预防问题的发生，也能够彻底解决已出现的问题，更能够及时发现和解决新出现的问题。通过这一动态管理机制，循环往复地运行，提高服务质量。

3. 酒店服务质量体系的内容

一个酒店服务质量体系的大小，取决于该酒店自身的条件，它包括其规模大小，人员能力以及产品、服务过程的复杂程度等，但一般包括以下 4 个方面的内容。

(1) 质量手册。其内容包括针对酒店服务质量情况专门制定的质量方针，质量目标，质量管理体系策划，酒店组织机构和人员及部门职责权限的分配 4 个方面。

(2) 程序文件。其内容主要是指酒店服务质量体系如何在酒店企业内部运作的流程。

(3) 工作标准。其内容主要指各岗位工作指导书或规范、标准。

(4) 反馈体系。其内容主要是记录各项过程及活动，以及对出现的问题提出解决的方法，能预测可能出现的问题，并给出相应的解决指导方法。

由以上四大内容按系统的方法建立组织体系、工作标准、监控体系、反馈体系、信息分析体系，具体如图 5－1 所示。反馈体系和信息分析体系的数据来源于监控体系的各下级子标体系，进而对整个体系的动态发展提供有效数据。

4. 酒店服务质量体系的作用

服务质量体系是酒店进行服务质量管理和控制的有效手段。它是酒店用系统的方法对酒店服务进行质量管理，使酒店服务规范化、标准化、系统化。其主要作用表现在以下几个方面。

(1) 帮助酒店更好地实现经营目标，取得良好的经济效益和社会效益。酒店通过对酒店服务质量的控制、质量的保证和质量的持续改进，可以将酒店经营管理提升到系统管理、标准管理、规范管理和科学管理的层面，使酒店的经营减少盲目性，增加管理有序化的程度，使人员各司其职，从而促进酒店实现良好的收益。

(2) 实现对产品和服务过程的系统化管理。酒店服务质量体系的一项重要内容就是明

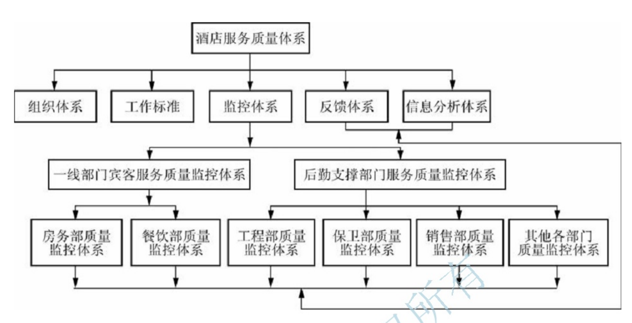


图 5-1 酒店服务质量体系

确酒店服务的各项程序文件和工作标准。当酒店运行服务质量体系时，各部门、各班组、各岗位的员工则需要按照程序文件和工作标准的要求开展日常工作，从而使整个质量管理变成了自觉的行动和系统化的协调。

(3) 有助于营造良好的质量文化氛围。在建立并实施服务质量体系的这一过程中，酒店的高层管理者的质量意识得到提升，高层对酒店的质量文化观的倡导与推动，必然带动全体员工质量意识的提升，从而营造良好的质量体系文化环境，强化全员对质量方针、质量目标的理解和认可，激发员工的创造力，推动整个企业管理迈向更高一层。

(4) 有助于顾客与酒店关系的建立。酒店建立了服务质量体系，标志着酒店的服务是标准化的、规范化的，也就意味着酒店的服务质量的不断提高和改善。顾客就会对酒店有良好的印象，对酒店的产品和服务有信心。在顾客选择入住酒店时，实施质量体系的酒店被选择的机会就会增大。

(5) 有利于酒店品牌的管理和提升。酒店建立服务质量体系，从源头控制服务质量，必然使得酒店企业自身获得良好的经济效益和社会效益。随着经营的深入，其产品及服务被社会公众所广泛认知，从而塑造了良好的社会形象，进而提升了其品牌价值。一般酒店管理集团在制定集团酒店服务质量体系时，就会将品牌管理一并纳入到服务质量体系中，一并做好相关的管理工作。

5.1.2 酒店服务质量体系构成

酒店服务质量体系具体内容的分解构成需根据具体酒店的实际情况来确定，国际性的酒店集团的服务质量体系构建的比较成熟，其下属酒店一般是延用或复制其集团的服务质量体系。另外需要说明的是，国际性的酒店集团在构建其自身服务质量体系时，不一定是以 ISO 9000 质量标准为基础的。因此，对于国内品牌酒店则需从实际出发，逐一完成本酒店的服务质量体系。本书以张玉玲所构建酒店服务质量体系为例进行详细阐述，其具体内容如下所述。

1. 组织体系

组织体系是酒店开始构建和运行服务质量体系的基础，酒店在构建其自身体系前一般会成立专门部门负责这项工作，部门设置挂靠在总经理办公室或人力资源部下，其部门工作人员则根据酒店所处质量管理现状确定质量方针、质量目标，应用过程方法对应建立质量体系运行流程图，进而确定质量管理组织体系，确定组织机构和职责。

1）酒店服务质量体系评建办公室

组长：酒店总经理。

副组长：各部门总监、各部门经理。

成员：主要从人力资源部或其他部门抽调，这些人员熟悉本部门工作流程，并有着优秀的从业经验。

2）质量方针

质量方针是“一个酒店的最高管理者正式发布的该酒店总的质量宗旨和方向”。它应与酒店的总方针相一致，酒店是一个经济实体，因此，这个质量方针应同它的经营方针相一致。酒店最高管理层制定质量方针时应以质量管理原则为基础，结合行业发展现状、专家咨询意见确定。质量方针还是一种精神，是酒店文化的一个组成部分，与酒店员工利益相一致，体现出全体员工的愿望和追求，为全体员工所理解，便于员工的贯彻执行。质量方针应简单明确，易于理解，例如：“一流酒店服务，赢得顾客信赖”；“以优质高效、细致入微、个性化的服务，满足内外顾客的需求”；“以质量为保证，视顾客信赖为财富，不断提升××的品牌优势”；“给宾客家的感觉”；“为顾客创造价值”……

还有很多酒店将质量方针更加细化为产品质量方针、服务质量方针等。酒店产品质量方针例如：“服务质量是由宾客来评价的，客人应成为酒店关注的中心”；“满足宾客的需求，首先要发现和了解宾客的需求”；“既要关注宾客需求共同的一面，又要关注宾客需求个性化的一面”；“提高质量是为了增加宾客所获得的价值，但服务需要成本”；……酒店服务质量方针例如：“最佳服务，就是尊重、理解人的服务”；“第一次就把事情做好”；“推动、改善、创新，不可一成不变”；“追求质量就是超越宾客的需求”；……

3）质量目标体系

质量目标是“酒店在质量方面所追求的目标”，酒店应依据质量方针的要求制定质量目标并与之相一致。质量目标应具有以下特点。

（1）质量目标是酒店在近期可以实现的，它是酒店在调查分析自身管理经营现状的基础上，与行业内的佼佼者比较之后确定的。

（2）质量目标在横向上按职能部门，纵向上按管理层级加以确定。质量目标的这种分解和展开，一般同酒店管理上的需要及其复杂程度，以及产品的要求与可实现的条件相适应。

（3）质量目标应当量化，以便于操作、比较、检查和不断改进。

质量目标一般可以拟定为以下形式。

（1）酒店质量目标要点。

例如，用心服务、关注细节、追求完美；

安全消防措施做到万无一失，杜绝一切重大事故发生等。

（2）酒店质量目标分解。

其中包括酒店目标、部门目标、分部门目标和个人目标，例如某酒店餐饮部 2013 年质量目标：顾客满意度 80%，顾客投诉处理率 100%。

酒店实现其质量目标，应该是一个逐渐完善、不断提高的过程，第二年制定的质量目标，应该比第一年的目标更加明确，更加具有竞争力，符合质量循环的发展过程，而这个过程一般称为“质量螺旋”或“朱兰质量螺旋”。

知识链接

1. 朱兰质量螺旋

朱兰质量螺旋是由约瑟夫.M. 朱兰博士提出的，为了获得产品的适用性，需要进行一系列活动，也就是产品质量是在市场调查、开发、设计、计划、采购、生产、控制、检验、销售、服务、反馈等全过程中形成的，同时又在这个过程中不断循环的螺旋提高。朱兰质量螺旋图如图 5-2 所示。

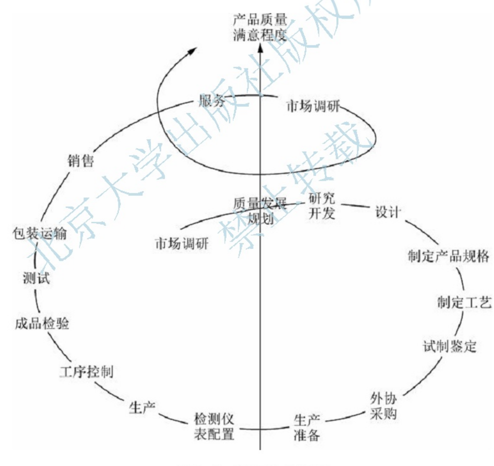


图 5-2　朱兰质量螺旋图

2. 管理体系

酒店一般设立酒店质量管理委员会(这是一个一级监控机构)，然后再按照一线对客部门和后勤支撑部门设立两个二级监控机构，然后在各个部门设立相应的三级监控机构(参见图 5-1)，具体构成和职责如下所述。



1）酒店质量管理委员会

为切实有效地做好酒店的服务质量管理工作，可成立“酒店质量管理委员会”，全面指导服务管理工作。

质量管理委员会的组成：酒店领导、部门经理、专职人员。

质量管理委员会的职能：负责酒店日常质量管理工作，使酒店的质量达到统一品质。

质量管理委员会的工作内容：每月（季度）召开酒店质量管理分析会，下发《酒店质量分析报告》；确定酒店质量目标；审视酒店质量管理效果；确定酒店质量控制措施；完善《服务质量评审细则》；为达到管理所制定的质量标准，评审和检查酒店服务质量情况，督导酒店服务质量的提高，组织全店规模的质量管理活动。

2）酒店部门级质量管理小组

酒店服务质量检查小组由酒店质量检查部经理、各部门质量检查员组成，组长由总经理任命。在酒店质量管理委员会的指导下开展日常质量管理与检查工作。

3）酒店分部门级质量管理小组

各分部门根据部门级质量管理人员的管理要求，在部门级酒店质量管理小组的指导下展开工作。

3. 监控体系

质量监控是“质量管理的一部分，致力于满足质量标准的要求。”质量监控是通过实施服务质量体系的每个环节，控制其活动的全过程，例如，对质量方针、质量目标的执行力度的控制，对文件和记录情况的控制，对服务过程设计和开发的控制，对产品的监测等。质量监控是为了使服务质量的过程达到服务质量的标准，是预防不合格服务发生的重要措施。酒店一般采取以下方法监控服务质量。

1）酒店质量管理委员会的服务质量检查体系

酒店质量管理委员会应发挥其专业性强、组织性强的优势，组织对酒店开展检查与评估，其质量检查体系包括以下内容。

（1）质量检查活动。酒店质量管理委员会成员平均每人每年单独对酒店进行至少3次检查，并写出评估报告。

（2）暗访。每年至少一次邀请专业人士并出具暗访报告和评分报告，依据2003年版星级酒店服务质量标准进行。

（3）上级主管领导质量保证的全面检查。上级主管作为代表对酒店进行全面的检查，由酒店经理或质量检查专职人员进行总结评估。

（4）宾客调查。每年一次，所用标准可选用星级酒店服务质量标准、旅游涉外酒店星级划分与评定、酒店服务质量评审细则，所用表格可使用酒店自己设计的宾客意见调查表。

2）酒店服务质量八步检查程序

（1）总经理为首的重点检查。

（2）专职人员日常全面检查。

（3）值班经理当班检查。

（4）各部门经理的日常检查。

(5) 各分部门对所辖区域的日常质量检查。

(6) 全体员工的自我检查。

(7) 保安人员的夜间巡查。

(8) 宾客的最终检查。

3) 酒店服务质量监控的3条黄金标准

酒店产品是指提供的活动、服务和设施，它们必须被设计和经营成具有高品质并能始终满足宾客的需要和期望的产品，因此有以下3条黄金标准。

(1) 凡是宾客看到的必须是整洁美观的。

(2) 凡是提供给宾客使用的必须是安全有效的。

(3) 员工见到宾客必须是热情礼貌的。

4) 酒店质量的部门分级评定体系

以某酒店某季度服务质量检查后评定的各部门等级表示为例进行介绍。

客房部　5个星符号或95分或以上

前厅部　4个星符号或90分或以上

餐饮部　3个星符号或85分或以上

销售部　2个星符号或80分或以上

物业部　1个星符号或75分或以上

说明：低于70分无星符号。

酒店质量管理委员会每季度根据检查结果召开质量分析会，对各部门进行质量等级评比。带有3个以上星符号的部门，意味着他们超出了酒店最低的标准。也就是说，部门的星符号越多，服务质量水平就越高。对于星符号持续不降的部门，对其负责人予以一定的奖励，并推广经验。

低于2个星符号或没有星符号的部门，便是该部门产品品质、设施设备或服务水平等方面存在着较大的缺陷，将被限期整改，同时根据酒店绩效考核办法，对其负责人予以一定的惩罚，直至达到酒店统一规定的标准要求。

5) 酒店服务质量问题的分类监控制度体系

根据酒店产品的特性和服务问题产生的特点，一般将服务质量问题分为9大类26小项。

(1) 工作形象：仪表仪容，姿势规范。

(2) 工作态度：服务态度，责任心。

(3) 服务规范：服务规范。

(4) 服务含量：业务熟练度，员工应知应会，语言能力。

(5) 产品质量：客房质量，食品质量，公共区域卫生质量，设施设备质量。

(6) 酒店环境：人为噪声，施工噪声，外部噪声，温度，异味，蚊虫干扰。

(7) 安全问题：车辆事故，客人物品丢失，失火事件，骚扰电话。

(8) 内部管理：政策性投诉，内部沟通，管理失效。

(9) 员工纪律：员工纪律。

针对以上问题进行归类分析，并对前5类问题进行重点阐述，提出控制目标和方法，

供酒店有关部门参考。

6）酒店产品最低标准的识别与监控制度体系

（1）产品的最低标准(70 分以下)。

遇到宾客是否微笑并主动问候；服务中是否有良好的服务意识体现；是否观察宾客的需要并主动服务；服务程序是否规范；提供服务是否快捷、有效；服务中走路举止是否文雅、职业；在酒店工作中是否不大声讲话；在本岗位服务中是否扎堆聊天；遇有宾客询问本岗位之外的事情能否准确回答；是否有预计宾客需要，主动为宾客服务的意识体现。

（2）酒店设施最低标准。

部门设施是否完好、清洁；是否严格按设备操作规程使用；是否定期清洁保养；是否有维护登记档案；是否时刻处于良好的使用状态中。

（3）酒店安全最低标准。

是否了解和遵守酒店有关安全消防的规定；是否了解和熟知你所在区域消防器材的摆放位置；是否熟知本岗位消防安全知识的有关规定；是否熟悉使用消防器材；是否有灭火、防盗、防食物中毒的意识；是否知道防恶性事故发生的基本常识；是否知道酒店报警电话、报警程序；是否树立酒店“安全第一”的意识。

（4）酒店服务质量监控细则。

管理人员着装仪表；管理人员岗位纪律；管理人员使用礼貌敬语；管理人员巡视督导；管理人员围绕酒店中心工作落实酒店质量标准；管理人员管理意识的体现；员工仪表仪容、个人卫生；员工着工服外出办事；员工使用宾客卫生间；员工私乘客用电梯；员工当班时间着工服穿行大厅区域；员工微笑，使用敬语；员工接听电话，使用规范语言；员工扎堆聊天；总机规范服务；门童规范服务；酒店卫生及规范服务；各办公室卫生；酒店安全设施；酒店设备完好率。

4. 信息分析体系

质量评价与分析是发现问题、总结规律、实现预先控制的有效手段。酒店通常采取以下方式进行数据的收集和分析。

（1）质量信息录入制度。各部门对当日发生的质量事故、服务案例、安全巡查员及质量情况必须于次日中午 12：00 之前录入电脑，并反馈到质量检查专职部门。对未能及时录入信息的部门，按服务质量评审细则之未及时完成工作任务同等处罚。

（2）大堂经理日报表。保证每月拜访的宾客数量不少于 450 位(用于 200 间客房的酒店)完整、详细地记录在值班期间所发生和处理的任何事项，将一些特殊的、重要的和具有普遍意义的内容整理成文，并在当班期间录入电脑发至所属部门。而且，所记录的大堂经理日报均要及时归档。

（3）分析报告制度。质检部门每月对发生的质量问题进行汇总统计、分类解析、定量说明，以及新车质量分析报告。

（4）典型案例通报制度。对具有典型意义的重要事件进行核实调查，并制成典型案例通报酒店。

（5）质量分析会制度。每月召开质量分析专题会。

（6）质量档案管理制度。质量管理档案是酒店改善服务、提高水平的一项重要的基础

工作，酒店由质量检查部门负责。同时监督、指导部门、分部门建立和完善档案管理制度，实现专人专管和定期检查制度，酒店质量管理委员会不定期对各部门档案进行抽查。

（7）质量检查报表及分析制度。分酒店质量检查日报表和月度质量分析报表及分析。

例如，酒店质量检查日报表，专职检查人员每日抽查各部门质量状况并汇总，分析各部门上报的质检内容，以“5W1H”为质检报表的基本内容。

WHEN：什么时候检查？

WHERE：检查哪里？

WHAT：发生了什么(客观描述)？

WHO：涉及的人。

WHY：分析原因，包括直接原因和间接原因。

HOW：怎么办(采取何种措施可避免问题再次发生)？

月度质量分析报表以当月酒店有关服务质量的重大事件质量数据为基础分析，包括以下内容。

（1）当月酒店有效投诉数量。

（2）当月酒店有效投诉部门分布情况。

（3）各部门当月与上月有效投诉数量比较。

（4）当月宾客意见。

（5）典型投诉案例分析。

（6）典型优质服务案例分析。

5. 反馈体系

酒店管理者应从质量监控体系和信息分析体系中总结本酒店服务质量的优势和弱势，发现问题，并采取有效措施解决问题，保证酒店服务质量的持续改进，同时进行培训以教育员工不断改进。

酒店可以定期开展服务质量主题教育活动，强化员工的质量意识，实现质量管理创新，为质量管理工作注入新的活力。

5.2 酒店服务质量体系建立

酒店服务质量的维持与提高，需要建立一个与本酒店相适应的服务质量体系，从而才可以保证本企业的质量检查与控制的有效运行。酒店企业建立自身的服务质量体系时，是以 ISO 9000 体系为基础的，因此，其建立过程可遵循 ISO 9000 认证的过程进行。

5.2.1 思想与舆论准备工作

1. 营造重视质量的氛围

酒店的服务是为了创造 100％满意的顾客，酒店应坚持不懈地宣传“人人关心质量，人人把关质量”的工作作风，在组织内形成高度重视质量的氛围，使质量理念成为全员的思维定式、工作习惯，这是建立服务质量体系的首要条件。

2. 强调“每个人”的重要性

前文中已阐述酒店服务质量体系是依据各个服务过程的作用、职能、关系顺序组合成一个有机的整体；每接待一个顾客，都是一个过程。酒店企业对人的服务过程与生产企业对物质材料加工的过程是不同的，其区别主要是人是有感情的，对于服务过程的理解是有感觉的，也即顾客是在感知服务过程。当所有的过程都完美，达到顾客的期望，才能达到顾客的完全满意。如若某个细节出现瑕疵，则会致使整个服务过程以失败告终，而使得顾客不满意。服务过程是由一名员工或多名员工来提供的，每个过程中都有员工的介入和参与，每名员工工作的表现，都直接影响到“过程”是否完美，酒店必须强调“过程”的重要性，强调“过程”中的每个环节、每个人的重要性。

3. 树立“质量与效益统一”的理念

酒店是一个经济实体，其最终的目标还是追求经济效益和社会效益的最大化。酒店强调质量重要性，是为了达到企业的永续生存并发展壮大。如果酒店企业的经营，为了达到顾客的期望，只顾质量而不顾成本，忽略效益，也不会取得最佳效果，甚至导致企业的失败。酒店需树立“质量与效益统一”的理念，从顾客满意、企业盈利和业主盈利 3 个方面寻求平衡点。另外，顾客满意包含两个方面的内容，一是酒店外部顾客的满意，二是酒店内部顾客即员工的满意。

酒店应从以上 3 个方面入手，在酒店内做好员工思想准备工作和舆论氛围的营造，从而为未来酒店服务质量体系的运行打下坚实的基础。

5.2.2 建立酒店服务质量体系的步骤

1. 调查分析本酒店质量管理现状

调查分析本酒店的管理现状，是建立服务质量体系的基础，酒店企业可将现有的质量管理的各项内容与 ISO 9000 的对应要求进行对比分析，即进行酒店质量初评。它可以发现本酒店原有的管理方法中哪些是可行的，哪些是需要完善的，哪些是需要补充的，存在着什么差距，有没有管理上的空白区，从而为质量体系的建立提供依据。

酒店质量初评可以采用自我评价、部门检查和宾客评价 3 种方式结合。自我评价是各部门对自身业务运作的质量评价，包括员工对自身的服务工作的自主检查和部门内管理者对部下的工作检查。部门检查是酒店专门的职能部门(质检/质管部)对各部门活动的专项抽检或巡检。宾客评价可以采用调查表、询问、座谈会、回访等方式进行。管理者应充分重视“宾客评价”，因为宾客拥有最终判断权。将这 3 种评价结果作为质量初评的输入信息，经过分析和汇总后，以质量初评报告的形式作为输出结果。质量初评报告不仅可以反映各部门最终对宾客服务的质量，同时也反映了部门间或工作流程中每道工序间的协调情况，酒店产品是多个部门提供服务的总和，所以各职能部门的接口是评价的重点。

2. 建立服务质量体系工作机构

酒店成立专门的工作机构负责确立质量方针、质量目标，并应用过程方法对应建立质量体系过程流程图，进而确定质量管理组织体系，确定组织机构和职责。同时，进行骨干培训、制订工作计划，如建立酒店服务质量评建办公室或酒店服务质量评建部。

3. 确定质量方针和质量目标

酒店在确定质量方针时应注意该方针需与本酒店的宗旨相适应，而且能满足酒店对持续改进质量体系有效性的承诺。质量目标是质量方针的具体化，明确了为实现质量方针在各主要方面应达到的要求和水平。质量目标需与酒店的性质、特点、具体情况相适应，可随外部环境和自身要求的变化而变化。质量目标的内容应包括最关键的一个目标即以顾客满意为目标，以及对产品特性的具体要求，如新产品、新技术的设计开发、产品质量的符合性、实现过程和产品特性在稳定性等方面的目标等。在确定质量目标时，应考虑宾客对酒店产品当前和未来的需求、各部门实现目标的能力、质量初评的结果、宾客的满意程度、竞争对手的分析以及酒店自身的改进机会。质量目标应该是可以测量的，酒店应根据不同特点，灵活地确定其质量目标和测度方式。

4. 服务质量体系文件化

服务质量体系文件是酒店建立服务质量体系的纸质化表现。在开展服务质量管理活动中，体系文件对明确要求，沟通意图，统一和协调地开展各项活动和过程，以及证实活动和过程的结果起着十分重要的作用，它在服务质量管理中是一个不可或缺的要素。另外，文件是明确要求或规定实施某项活动和过程的方法，也是证实某项活动和过程结果的客观证据。总之，文件有助于将各项质量活动具体化，给出了达到质量目标切合实际的方法。同时，它能作为质量检查的依据、质量改进的保障，具有权威性。质量体系文件应遵循过程方法模式，文件的表达形式可以多样化，文件数量也不需要很多，以便于员工理解和执行为最佳。质量体系文件内容主要有 4 类：质量手册、程序文件、工作指导书(工作标准)、反馈记录表格。而质量手册通常包含质量体系文件的全部内容，以手册的形式出现在酒店内部，供酒店员工使用。

酒店在构建服务质量体系文件前，需对酒店中各项服务过程进行过程分析，然后将酒店运行中的服务过程和过程网络理清，明确过程间的相互关系，这样就能为质量管理文件建立指引纲要。

根据服务过程和过程网络不同的层次，又可以将文件分为两类：一类是描述服务过程网络的文件；另一类是描述服务过程的文件。描述服务过程网络的文件体现实施质量管理所需各个职能部门的活动，其着眼点是管理和控制，这类文件可称为《控制程序》。而描述服务过程的文件一般是各职能部门指导操作的工作文件，其着眼点在于具体操作，这类文件可以称为《操作规程/规范/工作指导书/工作标准》。例如，《餐饮部服务过程控制程序》是描述餐饮部运作过程网络的文件。在这个过程中，包括了中餐厅、西餐厅、宴会厅、酒吧、大堂吧、客房服务、厨房等不同性质的过程活动。围绕这些过程，便可以设计出《中餐厅服务规程》《宴会厅工作规程》等支持性文件。当然，这两类文件有时并没有明显的界限。针对不同规模、类型的酒店，文件可以有不同的表现形式。小型酒店机构精简，可以通过《餐饮部服务过程控制程序》一个文件表述其工作标准，不再设立《服务规程》等支持性文件。而规模较大、服务完善的酒店，或许需要更为详尽的文件体系，如将《中餐厅服务规程》分解成《中餐餐桌服务规范》《中餐摆台服务规范》等一系列细化标准。不论文件数量如何，都应遵循以下原则。

（1）文件应覆盖所有的有关质量管理的服务过程和过程网络。

（2）文件系统关系明确，没有重复内容，内容表述应当统一，不同文件之间没有矛盾和冲突。

（3）文件应体现“5W1H”，保证文件的可操作性。

文件设计是酒店质量体系的关键，这里特别强调3点。

① 文件中的操作规程和控制程序必须是科学的。美国著名质量专家克劳斯比(P. B. Crosby)在他的质量管理定理中提出实现产品“零缺陷”，那么工作标准必须是“零缺陷”的。因此，文件的产生不能仅仅是对现状的写实，它是一项增值的活动。各部门在制定质量管理文件时，就应当考虑日常运作的合理性、有效性，以文件设计为契机，树立高质量执行标准。

② 质量管理文件不能描述成通常的“岗位职责”，而应是“工作标准”。岗位职责只是说明了要“做什么”，而没有阐明“怎么做”。换言之，质量管理文件设置的依据不是岗位，而是过程和活动。

③ 文件应能反映部门或班组间的接口。过程管理的精髓体现在过程质量控制。每一组过程(网络)中，从上一道工序至下一道工序间的衔接，就是对过程中的质量检验。当后道工序的员工发现不合格时，生产服务过程就此终止，返回上一道工序。这样保证了最终产品服务的质量。

5. 服务质量体系实施和改进

服务质量体系文件在正式发布实施前，酒店需组织酒店各部门、各级人员认真学习质量体系文件，通过学习使得各级员工清楚了解服务质量体系文件对本部门、本岗位的要求以及与其他相关部门、岗位的衔接要求等，这样才能确保质量体系文件在整个酒店得以有效实施。在实施一段时间后，酒店应组织专职人员对服务质量体系进行内部审核，以确保该体系是否符合预想的目标，是否符合酒店实际，是否有效实施以及能否持久保持。在内部审核的基础上，酒店应对该体系的质量方针、质量目标、过程文件等应该改进的地方，给予持续改进。

建立和实施服务质量体系具体步骤可分为以下6个阶段、19个环节。

（1）思想与舆论准备

营造重视质量的氛围，强调人人都是质量体系的重要一环。

（2）服务质量体系建立的准备工作

① 领导作用和承诺。

② 任命管理者代表、建立机构。

③ 制订体系建立时实施的工作计划。

（3）服务质量体系建立的培训

① 标准知识及应用培训。

② 文件编写技能培训。

③ 内部审核员培训。

（4）服务质量体系策划

① 明确要求，分析企业现状。

② 明确标准在企业的质量体系中的应用范围和程度。

③ 确定质量方针和质量目标。

④ 确定企业组织机构和职责。

⑤ 确定质量体系过程流程。

(5) 服务质量体系文件编写

① 确定体系文件结构、编写方法、基本要求及注意事项。

② 确定程序文件、作业性文件的数量。

③ 确定体系文件的编写计划并实施。

④ 审查和批准体系文件。

(6) 服务质量体系实施和改进

① 实施前的准备。制订体系实施计划、加大宣传力度、实现内部沟通，分层次进行体系文件培训，完善各种基础管理工作。

② 质量服务体系的实施。适时监控体系运行效果，不断进行内部审核和管理评审。

③ 持续改进服务质量体系。

5.3 酒店服务质量体系运行与控制

为了促使服务质量体系有效运作，酒店企业需建立发布、运行、传递、监督的服务质量环节，使服务质量保证体系得到良性循环。从确保服务质量入手，酒店企业需积极完善各项管理制度，加强服务管理，建立起自上而下的服务质量监督检查体系，形成严格的服务考核机制。

5.3.1 酒店服务质量体系运行的八大原则

酒店在服务质量体系构建成功后，则进入运行环节，需遵照以下原则。

1. 以顾客为关注焦点

酒店的生存与发展依存于顾客，因此，酒店应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客需求并争取超越顾客期望。

2. 领导作用

酒店领导者应确保酒店的质量方针与质量目标的一致，应当创造并保持良好的内部环境，使员工能充分参与实现酒店目标的活动。

3. 全员参与

酒店各级人员都是酒店组织结构之本，只有全体员工的积极参与，发挥其才干和潜能才能保证酒店欣欣向荣的发展。酒店组织要保证个人的发展是随着酒店的发展而发展的，组织和个人的发展互相融合。

4. 过程方法

过程是将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动，在酒店的经营管理中要将活动和相关资源作为过程进行管理，这样可以更高效地得到期望的结果。

5. 管理的系统方法

在质量体系运行过程中，采用管理的系统方法，将相互关联的过程作为体系来看待、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

6. 持续改进

持续改进总体业绩应当是酒店组织的永恒目标，在这个目标下管理者同时要关注服务质量体系的持续改进。

7. 基于事实的决策方法

酒店各级管理者应该注重信息的收集与分析，因为酒店管理者的有效决策是建立在数据和信息分析的基础上的。

8. 与供方互利的关系

良好质量保证的供应方对保证酒店服务质量标准起着非常重要的作用，酒店组织与酒店各个环节的供应方是相互依存的，创建互利的关系可增强双方创造价值的能力。

5.3.2 酒店服务质量体系运行的步骤

美国质量管理专家克劳斯比说：“追求质量，一要下定决心，二要教育训练，三要贯彻执行。只要做到了这三条，质管之路必会越走越顺。……大多数公司的质管不佳，都是因为厂家明知该如何做，却未曾那样做。”

酒店服务质量体系构建完毕后，重要的就是如何贯彻实施了。体系再完美，但不能够实施和运行也是枉然。如何组织实施、确保正确运行，是酒店管理者推行质量管理的重要任务。

1. 发布实施命令

酒店在服务质量体系文件编制完成后，就需要通过一定的组织形式发布质量体系文件实施的命令，向酒店内各部门、各员工发布文件，并宣布生效日期。例如召开部门经理会议，在会议上宣布执行决议，然后再召开员工代表会议，向全体员工发布文件，宣布执行计划及生效日期。

2. 培训教育

文件是质量管理的基础，但如果不发挥作用，它只是一堆废纸。各部门应组织各类员工，以质量文件为蓝本，开展培训。让所有员工充分理解文件内容，并经过培训后使全体员工掌握运行的方法和要点，在员工中树立“按文件规定执行”的观念。

3. 试行阶段

在酒店服务质量体系全面贯彻之前，需要有一个熟悉的过程和试运行的阶段。酒店可以选择一个部门或多个部门进行试点。酒店管理者要关注这些试点部门的情况，及时关注出现的问题。对试点中发现的文件方面的不符合可以进行更改，以期工作标准的持续性、符合性和有效性。

4. 正式执行

在试行结束后，就可以进入全面正式推行阶段。一旦正式执行，酒店就需要坚定的、

强制地推行下去，不要因为来自部门、员工的抱怨等就停止执行。在正式执行过程中，酒店同样要加强培训工作，正如日本品管专家石川馨所倡导的“品质，始于教育，终于教育”。另外，运行期间的运行记录应保存完好，这是衡量质量管理有效性的依据，也是质量检验的必要材料。

5.3.3　酒店服务质量体系运行的控制

酒店服务质量体系的实际作用是通过运行控制来实现的，其控制形式主要分为组织力量、质量监控、信息管理、质量评价和改进措施5个方面。

1. 组织力量

在酒店质量体系运行中，酒店的组织力量体现在以下3点。

1）组织执行力

酒店服务质量体系出台后，酒店管理者要坚决地执行它。不能因为增加了工作量、增加了人员或某些过程变得更复杂等而不去执行或还是按照旧方法去执行；不能因为个别部门或员工的不满而妥协。酒店管理者要在人员、工作分工等方面合理地调配人、财、物、信息，坚定不移地贯彻服务质量体系中的相关规定，按照文件要求的流程完成各项操作。对于运行工程中出现的纠偏、惩处等也要坚定不移地实施。

2）组织推行力

在质量体系运行过程中，酒店组织及其各部门要通力合作，强力推行体系的进行。如果在运行中遇到阻力，切忌退缩或停止。对于遇到的各类阻力，酒店管理者应该积极主动地找到解决的方法，从企业长远发展的角度考虑，化解这些阻碍，让体系在酒店组织中正常运转。

3）组织保证力

在酒店组织强而有力的执行力和推行力下，酒店组织还需为体系的运行提供保证，也即在体系运行中，酒店的后勤管理部门要和前台服务部门共同配合，及时帮助和指导体系运行中出现问题的部门或岗位，对相关部门和人员进行更加细致的培训工作。而对于在体系中出现的共性问题，酒店组织则需要及时分析，提出解决方案，保证服务质量体系的运转。

2. 质量监控

酒店服务质量体系运行一定时间后，酒店应开展各类检查工作，进行质量监控。这些检查工作统一由酒店质量管理委员会执行或发起，具体可以分成4个方面的监控。

（1）酒店内部人员的内控。即酒店质量管理委员会成员所进行的质量检查活动，这是最为重要的监控形式。

（2）来自酒店客人的监控。酒店一般采用宾客质量意见书、宾客满意度调查等方式进行，从而得到顾客对酒店服务质量的反馈。

（3）上级主管领导质量保证的全面检查，或酒店质量管理委员会专聘的专家进行的专家暗访等方式进行的监控。

（4）酒店行业部门的监控。一般采用酒店质量的分级评定、行业检查、行业评比等方式进行。

在这 4 种监控方式的基础之上，酒店可以构建更为细致的监控体系，如酒店质量的部门分级评定体系、酒店服务质量八步检查程序、酒店服务质量问题的分类监控制度体系、酒店产品最低标准的识别与监控制度体系等。

3. 信息管理

在服务质量体系构成中，较为重要的一个构成部分就是信息分析体系，它是酒店进行信息管理的基础平台。一旦通过信息分析发现质量体系运行偏离方向，就能够得到及时有效的纠正。信息管理分为信息的收集、统计和分析。酒店服务质量信息的获取来自酒店制定的各类管理制度，与之有直接关系的是《质量信息录入制度》《大堂经理日报表》《分析报告制度》《典型案例通报制度》《质量分析会制度》《质量档案管理制度》《质量检查报表及分析制度》等。如前文所述的《质量检查报表及分析制度》，其主要内容是酒店相关质量检查人员需完成酒店质量检查日报表和月度质量分析报表的制作与分析。在《酒店质量检查日报表》中，专职检查人员每日抽查各部门质量状况并汇总，分析各部门上报的质检内容，以“5W1H”为质检报表的基本内容。而《月度质量分析报表》是以当月酒店有关服务质量的重大事件质量数据为基础，分析当月酒店有效投诉数量、当月酒店有效投诉部门分布情况、各部门当月与上月有效投诉数量比较、当月宾客意见以及分析典型投诉案例、典型优质服务案例。通过以上措施，管理者可以快捷地获得近期酒店发生的事情及处理的结果，并对未来的工作提出警示或纠偏。

4. 质量评价

酒店构建的服务质量体系是否与酒店自身相适宜，是否发挥了其预期的效果，只有在实践后才能给予评判，酒店可以从以下几个方面衡量。

1）服务质量体系的组织结构、人员和资源是否适宜

酒店要定期评价质量体系的组织结构是否健全，人员是否尽职尽责，相关资源等是否有足以保证产品、服务质量的有效能力。尤其是要注意组织机构人员是否能够很好地指导质量检查和培训工作。

2）服务质量体系的监控工作是否有效

酒店服务质量体系的监控工作非常重要，酒店需要定期地开展各类监控工作，而某些监控工作则需要常态化。酒店的监控工作一定是真实的、有效的、公平的、公正的。在监控中，酒店管理者需加强与上级管理者、行业专家的交流，通过监控工作帮助酒店自身不断完善质量体系，使之能够正常运行，进而使酒店质量管理工作稳步提高。

3）服务质量体系的信息管理系统是否健全

全面、准确、及时、有效地获取质量信息，管理质量信息，发挥质量信息的作用，保证质量体系正常有效地运行，是信息管理系统的重要任务。酒店管理者需要利用各种现代化的手段管理好本酒店的质量信息，同时还要管理好行业内的相关质量信息，例如，信息分析的手段是否先进、科学，行业服务是否又出台了新标准，其他行业对酒店业有什么新的要求，酒店的发展是否有新趋势，管理方法、手段国际上是否有新的理论或尝试。

4）酒店市场营销活动是否与服务质量体系适宜

酒店市场营销活动是酒店对外宣称自身形象的一个重要手段，在酒店运行服务质量体

系的同时，酒店市场营销活动应该与之很好配合。酒店的市场营销部要把自己的工作纳入服务质量体系之内，学习掌握服务质量体系的重要内容，并与其他部门配合，共同宣传酒店的服务质量，从而才能保证服务质量体系的正常运行。

5）服务质量体系是否提高了酒店经营效益

酒店企业进行服务质量体系的构建与运行，其目的就是提高酒店的经济效益和社会效益。酒店在进行服务质量体系评价时，一定要审核酒店质量管理的成本投入是否合理、是否有效，较高的服务质量是否给酒店带来了较好的社会声誉，质量与效益是否统一，顾客与员工是否双满意。关注酒店的投资和回报情况，分析酒店投入和流失的关键点，从而有效解决更深层次的问题。

5. 改进措施

酒店通过前面的质量控制、信息管理和信息评价获取到很多服务质量体系运行中的问题，随之而来的一项重要的工作就是制定改进措施。改进措施的制定要本着已充分认识问题发生的真正原因，从根源上制定改进措施。酒店在制定改进措施时，要看得全、看得深，从大局、根本上扎实地进行改进，注意不要就事论事，不要敷衍上级，不要只整改表面问题，不然问题得不到根本解决，会一再出现。例如，酒店的餐饮部经常会遇到员工短缺，从而影响酒店的服务质量，是因为酒店人员分配不合理，还是因为员工流失，或者是因为市场用工供给不足；员工流失又是因为薪资待遇不佳，或者是因为工作压力大；等等。如果餐饮部员工短缺的原因是员工流失率大，则需仔细调查原因；如果是因为工作压力大，则需开展相关补救工作。例如，开展各类员工活动舒缓工作压力，人力资源部增设心理咨询专员，为员工制订合理的个人发展计划等，从而才能有效地解决问题。

酒店在进行质量体系改进后，还应定期开展服务质量主题教育活动，强化员工的质量意识，实现质量管理创新，为质量管理工作注入新的活力。

5.4 酒店服务质量体系中的标准与标准化

在酒店服务质量体系构建的过程中，一项重要的内容就是制定一系列的工作标准，力求酒店管理与服务规范化、岗位实操标准化，追求完美量化的质量标准。

5.4.1 标准

标准是管理规范的量化内容，是检验管理规范的实际操作过程。例如，前厅大堂副理开启客人保险箱开启标准工作程序等，见表 5-1。

表 5-1 客人保险箱开启标准工作程序

部门：前厅部	任务的题目：客人保险箱开启	实行者职称：大堂副理	任务号：S-FO-AM-203
做什么	**怎么做**		**为什么**
1. 接到要求开箱通知	（1）接到客人电话通知。 （2）接到服务中心或前台电话通知。 （3）详细记录下要开启的房号，问清是否在住房（如是在住房，客人是否在房）		得到准确的房号



续表

部门：前厅部	任务的题目：客人保险箱开启　实行者职称：大堂副理	任务号：S-FO-AM-203
做什么	**怎么做**	**为什么**
2. 领取保险箱管理密码	根据以下程序领取客房保险箱管理密码或钥匙。 （1）通知安全值班经理共同领取。 （2）进入收银保管箱室，由安全值班经理与大堂副理共同开启收银保险箱。 （3）从保险箱内取出要开启房间楼层的保险箱管理密码，并检查信封，查看管理密码是否完好	保证钥匙的安全
3. 在管理密码无法开启保险箱的情况下领取保险箱机械钥匙	在用管理密码无法开启保险箱的情况下从安全部钥匙柜内取出相应的保险箱机械钥匙	
4. 前往客房	（1）在安全值班经理陪同下，前往客房。 （2）礼貌问候客人，说明身份与来意。 （3）确认客人身份与入住是否相符	防止别人匿名开启
5. 了解原因	（1）仔细询问客人使用保险箱的操作过程。 （2）使用客人的密码，看是否能开启	以判断是否人为造成
6. 用管理密码或机械钥匙开启保险箱	（1）在客人、保安、客房人员在场情况下，由大堂副理开启保险箱。 （2）请客人核对箱内物品	以确认客人已完整取回保险箱中的物品
7. 查明原因告之客人	（1）查明保险箱开启不了的原因，礼貌告诉客人：×××先生/小姐，保险箱的故障已经排除，您可以继续使用；如有任何问题，请随时与我们联系。 （2）大堂副理向客人演示保险箱的使用	让客人感觉保险箱是安全的
8. 还回保险箱管理密码或钥匙 A：还回保险箱管理密码 B：还回保险箱机械钥匙	由安全值班经理陪同返回收银保险箱室。 A： （1）安全值班经理与大堂副理将管理密码，用信封封好，并在封口签名、注明日期。 （2）开启保险箱，将管理密码放入保险箱。 （3）安全部收回保险箱钥匙。 B：将钥匙完整归位，安全值班经理与大堂副理一同在登记本上签名，并在登记本上注明开箱时间、原因	保证管理密码或钥匙完整放回保管箱里

从表5-1中，可以体会到“标准”是什么？

（1）标准是一种文件，是对某项活动或结果做出的规定、指导。例如《客人保险箱开启标准工作程序》是指导大堂副理如何正确协助客人开启保险箱这项工作给出的书面指导；酒店中的《员工仪容仪表标准》则是对员工仪表的结果给出明确的规定。

（2）标准界定的对象是反复出现的各项活动或结果。例如，酒店前厅每天都要接待顾客入住、酒店餐厅每天都要进行中餐摆台、西餐摆台等，因此酒店制定了《前厅接待员办



理顾客入住工作标准》《中餐摆台服务规范》《中西餐摆台服务规范》等。这些活动或结果不是孤立的、偶然的。那些偶然出现的事例不是标准界定的对象，例如突发的火灾、客人的死亡、员工与客人之间突发的争执等，酒店一般都将处理这类事宜的措施方法称为《××的紧急预案》或《突发事件应对措施》。

(3) 标准是用科学的方法结合技术和经验而制定成的。对反复出现的各项活动或结果制定标准，一般是在总结经验的基础上进行的，并通过科学的方法和技术手段使之成为普遍应用的方法或原则，从而使人能够在更广泛的范围内反复地获得成功。例如，《客人保险箱开启标准工作程序》中所列出的各项操作步骤，它考虑到这项活动进行过程中出现的各种可能，给出了做什么、如何做以及为什么。从这个标准工作程序中不难发现，酒店在制定标准时，是总结了以前经验的，并采用科学的方法进行分类从而使得员工遇到此类问题时能够有条不紊地进行，且不会遗漏工作中的注意事项，使得工作完美。

(4) 标准的制定是企业个体的行为，不是通过法律、行政等手段或其他强制手段进行的。它是企业根据自身情况、结合行业规范在企业内部通过民主协商的形式进行的，并经企业的最高权力组织机构批准正式出台。

(5) 标准的目的是在一定范围内获得最佳秩序，促进最佳经济效益和社会效益。例如，酒店自己制定的各项工作标准，是为了在酒店内部获得最佳工作绩效，从而获得最佳经济效益和社会效益。另外，酒店自己制定的工作标准，是结合自身情况，合理分析、实验后才制定并执行的，不一定所有酒店都通用，即A酒店制定的工作标准只在A酒店内执行，照搬到B酒店不一定适用。而国家质量管理监督局制定的一系列国标(以GB字母开头)，则是我国为了规范各行各业工作或产品的质量保证国民生活稳定和安全而专门制定的。在我国还有针对行业规模发展由国家商务部联合行业协会制定的行业标准(以SB字母开头)。ISO 9000族标准则是各贸易国之间为了方便国际贸易在全球范围内开展而制定的一系列标准。

5.4.2 标准化

实际上“标准化”应称为“标准化活动”，是企业“为在一定的范围内获得最佳秩序，对实际的或潜在的问题制定共同的和重复使用的规则的活动”。标准化活动与标准紧密相连，标准是标准化活动的载体。

一方面，标准是标准化活动的结果，标准是通过企业开展标准化活动制定出来的；另一方面，标准是企业开展标准化活动的手段，有了标准，企业才能够发布、实施标准，达到标准化活动的目的。企业标准化的根本目的是在一定范围内获得最佳秩序，改进产品、过程和服务的适用性。适应性是指“产品、过程和服务在特定条件下适合规定用途的能力”。

5.4.3 酒店服务质量体系与标准化

酒店运行服务质量体系其目的之一就是实现对产品和服务过程的系统化管理，标准化酒店服务过程的各项环节，使整个酒店的工作像工厂一样流水作业、有序运转。在酒店的整个服务中都需要员工在各岗位、各项目上按工作标准要求的规范进行操作，从顾客预订房间、港口码头迎接、门童引领、入住登记、送客到房、餐饮服务、娱乐服务等，直至顾

客结账离店的各环节，均需要让顾客感受到标准、周到的服务。顾客入住酒店，感受到酒店所提供的服务不会因为顾客的不同而不同，不会因为入住时间的不同而不同，更不会因为服务员的不同而不同。

对于酒店集团而言，顾客感受酒店服务质量的水平则要求不能因为酒店所处地理位置的不同而有下降，不能因为是“分店”而与“总部”有差别。品牌的一贯品质是酒店集团所看重并孜孜追求的，而这也正是我国酒店集团管理者推行酒店服务质量体系的原因之一。

本章小结

酒店服务质量体系是酒店行业进行服务质量管理和控制的有效手段。建立酒店服务质量体系，并使其具有适宜性、可操作性和有效性，也正是当前中国酒店进行质量管理的重要手段。

本章主要内容如下所述。

(1) 介绍酒店服务质量体系的概念，阐述该质量体系的定义、特点、内容和作用。

(2) 以国内自有品牌酒店为例，介绍了酒店服务质量体系的构成，即组织体系、管理体系、监控体系、信息分析体系和反馈体系。

(3) 解释了什么是酒店质量方针，什么是酒店质量目标，酒店在设立质量方针和质量目标时应该注意什么；解释了什么是文件，酒店服务质量体系文件应该有哪些内容；解释了什么是过程，过程在服务质量体系中的重要作用是什么。

(4) 阐述了酒店建立服务质量体系的步骤，以及酒店成功构建服务质量体系后应该如何进行有效运行和控制；强调了服务质量体系运行应该遵从的八大原则，以及酒店组织应该从组织力量、质量监控、信息管理、质量评价、改进措施5个方面对服务质量体系的运行进行控制，以利该体系循环发展。

(5) 解释了服务质量体系中标准与标准化的概念。

关键术语

服务质量体系　质量方针　质量目标　文件　过程　标准　标准化

课后习题

一、名词解释

1. 服务质量体系
2. 质量方针
3. 质量目标
4. 文件
5. 过程
6. 标准
7. 标准化

二、简答题

1. 建立酒店服务质量体系的基本步骤有哪些？
2. 酒店服务质量体系运行中主要进行哪几个方面的监控？

三、案例分析

喜来登酒店与度假村集团(Sheraton Hotels and Resorts)是喜达屋酒店集团(Starwood

Hotels & Resorts Worldwide. Inc.)中最大的连锁旅馆品牌，而它也是集团中第二老的酒店品牌(最老牌的是威斯汀)。现在的喜来登品牌是在1937年创建的，当时两位企业家欧内斯特·亨德森(Ernest Henderson)以及罗伯特·摩尔(Robert Moore)在马萨诸塞州成立了第一家喜来登酒店。在喜来登酒店，上至总经理，下至普通员工，印在思想中最牢固，贯彻在工作中最彻底的就是喜来登经营方针和喜来登顾客满意标准(Sheraton Guest Satisfactory Standard，SGSS)。

(1) 喜来登经营方针：酒店一切服务质量要“物其所值”。

(2)“SGSS”是喜来登管理中保持优质服务标准的“灵魂”支柱，其内容如下所示。

标准一：遇见客人时，先微笑，然后礼貌地打个招呼。

标准二：以友善热诚和礼貌的语气与客人说话。

标准三：迅速回答客人的问题，并主动为客人找出答案。

标准四：预计客人需求，并帮助解决问题。

这4个标准恰恰是员工日常服务工作中的一些细微的言行，而正是这些细微之举，是人人能做，却又常被人忽略，难以长期保持的服务标准。喜来登酒店通过以下培训方式，把“SGSS”深深注入每一位服员的服务意识之中。

(3)“SGSS”由一套极为系统的培训版本组成，共分为4部分，培训历时3个小时，每个培训课程各以一项“喜来登客人满意标准”为重点，而其他课程则围绕着提高顾客与员工每次接触的满意程度为目标而设计。

(4)“SGSS”在培训课程设计方面所运用的方式并非传统的讲座形式或者阶段式的技巧训练，而且透过一些鼓励积极参与的技巧，看重培养和形成积极主动的态度和形为，培训课程运用了各种各样的展示、讨论、活动、录影带、角色扮演、游戏和在职工作。

(5)“SGSS”培训后所达到的效果是最关键的。员工的服务意识，员工的举止言行，员工的荣誉感，人与人之间的热诚与关怀将逐渐体现在工作当中，持续提供最佳服务，以达到喜来登酒店提出的酒店一切服务质量要“物其所值”的经营方针，从而赢得客源，赢得喜来登服务质量优质和盛誉。

“SGSS”培训是从新员工入职开始，目的是让新员工首先了解喜来登对客服务标准。同时每年进行复训，让每位员工牢记“SGSS”是喜来登培训的灵魂。

假设你是酒店质量管理委员会的一名培训老师，你所在的酒店也想推行喜来登“SGSS”顾客满意标准，你认为酒店在日常管理中应该如何进行要求?

四、实际操作训练

如果你是酒店质量管理委员会的一员，你计划如何在你的酒店开展质量小组活动?

第 6 章　酒店服务质量现场管理

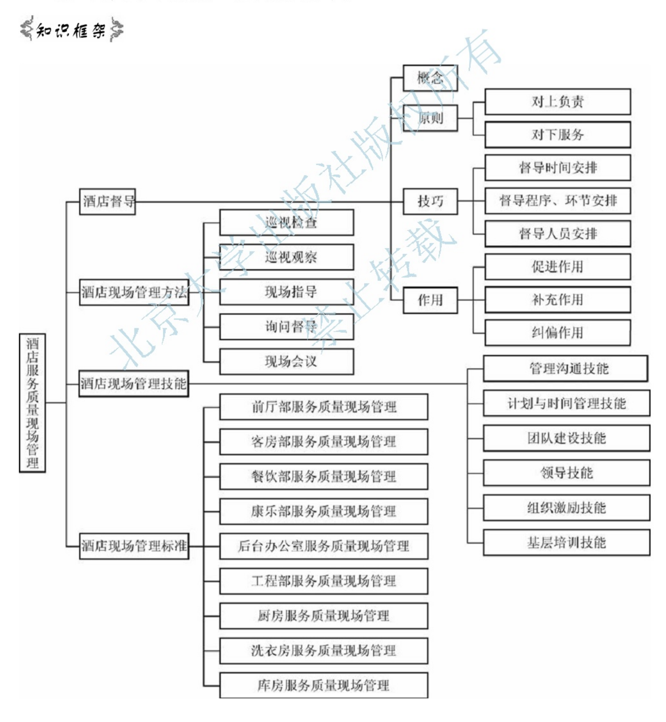
教学要点

（1）从服务质量现场管理角度了解酒店各个部门的基本工作职能。

（2）掌握酒店前台运营部门和后台职能部门服务现场管理要点。

（3）了解各个部门检查工作的重点及标准。

知识框架



导入案例

南京金陵饭店是中国现代酒店的先行者，其明慧敦厚、婉约热忱、细意浓情的服务在国际酒店业盛受赞誉。金陵饭店对环球美食具有自己的概念与创意，20余年研炼妙传，炉火纯青，中外宾客对其“金陵”菜系赞不绝口。金陵饭店的氛围舒心温馨，员工热情专注，淡定大气，绵绵创新，这些无不体现金陵饭店对酒店文化的深刻理解与千锤百炼。

在金陵饭店，每份菜肴都配有标准成本卡，制作过程不再是“盐少许、油少许”，而是像西餐那样有严格精确的定量。成本的标准化带来的是质量的稳定，到金陵饭店用餐，菜肴的花样经常变，但某一款菜肴的色泽与口味却永远不变，绝不会出现“今天咸了，明天淡了”的质量波动。



服务细节、服务成本控制、服务标准的执行等都是酒店服务质量现场管理的重点，是服务质量一致性的重要保证，严格按照统一标准去执行，就能让客人享受到稳定的服务。酒店的服务质量就像一款菜肴，不会因为服务员工的变化而导致服务质量的变化，每一项精致的服务都有严格的标准，在细致地完成了每一项标准的基础上才能够升华服务品质。通过酒店服务质量的现场管理和把握能使酒店的标准化服务更加到位、细化和准确。

服务现场指的是服务的具体场所和具体服务过程。服务现场管理是酒店服务质量得到最终体现的场所，酒店必须加强服务现场的管理。酒店现场管理层是酒店执行任务的骨干，是酒店的督导层，酒店督导层的现场管理工作直接影响服务质量与效率。

6.1 酒店督导管理基本理论

6.1.1 酒店督导的概念

酒店督导是酒店管理者为了实现酒店组织的管理目标，通过自己的责权、知识、能力、品德及感情，运用计划、组织、人员配置、授权、培训辅导、现场指导、沟通、激励、评估、协调控制等手段，影响酒店组织机构内的人员及其他社会资源，以使其实现高效率运作的综合性管理工作行为过程。



我们通常说的督导是监督、指导的意思，是动词。在酒店中“督导”既是专用的一个名词，又是一个具体的岗位。面对员工，督导代表中底层管理者；面对中高层管理者，督导又代表普通员工。因此，在酒店管理中，督导具有承上启下的桥梁作用。

广义的酒店督导是指酒店的一线现场管理人员，如酒店各部门的领班、主管、经理等。狭义的酒店督导指管理者在酒店工作中通过巡视、观察、预防、发现并处理问题，从而使酒店营业正常进行的一系类活动，即对下属工作的监督和指导。

具有一定规模的酒店经营通常有 3 个管理层面：高层、中层、督导层。高层为决策层，中层为执行层，督导层为现场督导指导层。督导层是管理层和员工之间沟通的“基层”传导者，是教练和导师。在星级酒店中，主管、领班习惯合称为督导层，简称为“酒店督导”。

督导管理是指酒店的主管、领班等基层管理人员，对某部门某一区域的资源通过监督、指导为主的一系列管理职能进行的现场管理，因为督导的工作通常由他的职位即工作范围来决定，例如，副厨师长负责整个厨房的工作；餐厅主管负责酒店的餐饮经营运作。作为督导，他的成功依赖别人的工作，他的工作的优劣程度完全视员工的工作好坏而定，员工工作的好坏又取决于督导如何管理他们。

督导的工作之所以重要，是因为督导是管理层和员工之间沟通的桥梁，是酒店现场生产和现场服务的教练和导师。督导出色的工作可以减少酒店浪费，增强员工的积极性，提高工作效率，增加客人被尊重感及安全感，减少投诉。

6.1.2 酒店督导的原则

1. “对上负责”是酒店督导管理的前提

在酒店组织中，管理层级划分通常会超过 3 个，各级管理者都由任命产生，上级任命下属，分授相应的职责权限，体现为权力与职责是由上而下层层传递的格局。各级管理人员的工作都是建立在上级授权的基础上，自身的工作评价也是以上级组织明确的工作要求实现程度为依据。因此，对上级负责，实现组织授予的使命是各级管理人员的基本工作前提。

酒店管理人员的“权力”是指为使管理者有效完成工作目的而被上级组织赋予的做出必要决策、采取必要行动的执行力。酒店管理人员的“职责”是指各级管理人员必须履行上级组织要求的责任与行为的义务。

在实际的酒店督导管理过程中，实施督导管理的问题之一就是基层管理者对上负责的职责落实不到位。特别是一线基层管理人员，往往因为不能正确对待普通员工的立场和管理方的立场而影响督导工作目标的有效实现，有的还出现管理混乱的局面。导致这些问题的原因是对“对上负责”的责任认知模糊。

作为管理者，应该关心自己的员工，倾听他们，理解他们，但自己的决策必须是从管理方的立场出发的。这才是上级所期望的，也是员工所期望的，如果背离这一立场，就会陷入“恶性管理”误区。试图以为员工谋便利的立场进行管理，不仅不能提高工作质量，反而会不断被属下利用，最终严重影响酒店的管理秩序。

2. “对下服务”是酒店督导管理的基础

酒店业有一种说法：“作为一名督导，只要你照管好员工，员工就会照管好顾客，而利润就不用你操心了。”要想让员工全心全意地为顾客服务，作为督导者的首要任务就是全心全意为员工服务，因为管理者对待他们的方式会反映在他们对待客人的方式中。通过对多个企业的研究表明，珍视员工价值的酒店通常拥有较高的利润和顾客满意率。

要保持对属下员工尊重的态度。作为酒店督导人员，需要与员工建立起一种个人对个人的关系，把他们作为平等的人来了解。这样你的下属将更愿意听从你的指令，把工作做得更好。敏锐地感知属下员工的需要、情感、价值观和人格特点，有助于酒店督导管理人员找到最能发挥每个人潜力的方法。要管好一名员工，首先要了解这名员工的思维习惯、个人爱好等，然后才能找到对该员工进行管理的切入点。

应该具有清晰的自我意识。酒店督导管理人员要了解自己在员工眼中的形象，应当明确意识到自己的习惯和员工的反应，在指出错误的同时，也要表扬员工做得好的地方。酒店督导管理人员还要了解自己的感受、需求、价值观、个性特点以及他们对自己与员工打交道的方式的影响，加强对自己和别人的认知；找出引起问题的个人品质与言行，并找到解决这些问题的方法。这是一个持久的挑战。为员工服务的目的就是要创造一种使员工感到安全、自在、能对管理者开诚布公、愿意努力工作的工作氛围。

6.1.3 酒店督导的技巧

酒店督导管理的目的是保障酒店工作质量，保持“追求卓越”的工作状态是酒店督导管理工作的重要职责。一名管理人员负责的工作领域包括时段、工序、人员等方面，但由于管理者个人的时间、精力与能力的限制，所以监督不可能覆盖全日 24 小时、覆盖全部工作程序环节、覆盖所有下属人员。这就要求酒店督导管理人员必须以“追求卓越”为目标，把有限的精力投入到对工作的重点时段、重点工序部位、重点工作人员的督导中，以点带面，以切实发挥督导职能。

科学地安排督导时间、督导程序和环节及督导人员是酒店督导管理的主要技巧。

1. 督导时间安排

按照酒店各个部门的业务运营时段，督导工作也可分为准备时段、接待服务时段、工作结束时段。以餐厅督导工作为例，如餐厅督导管理人员安排午市销售督导时间，就应当在餐前客到前 30 分钟至餐厅收市时段，对所负责的工作情况进行督导，及时解决此时段发生的具体问题。

2. 督导程序、环节安排

按照酒店各个部门的业务运营工作程序，督导工作可分为准备程序、接待服务时段、工作结束时段。以餐厅督导工作为例，如餐厅督导管理人员安排午市销售督导，就应当对所属人员的餐前准备程序、餐间接待服务程序、收市工作持续进行督导，及时解决相关工作环节发生的具体问题。

3. 督导人员安排

按照酒店各个部门的业务运营工作岗位，可分为核心岗位、辅助岗位和机动衔接岗

位。以餐厅督导工作为例，如餐厅督导管理人员安排午市销售督导时间，就应该对餐厅服务员、备餐员、传菜员、迎宾员等的工作情况进行督导，及时处理各岗位人员发生的具体问题，这样才能保证督导质量。

6.1.4 酒店督导的作用

方法得当是酒店督导管理行为的基本原则，要达到“方法得当”，就必须掌握督导管理方法的应用目的和主要作用。

1. 促进作用

督导管理工作的目的是保障工作的质量与效率的稳定、提高，因此，督导管理行为必须促进工作开展，而不是阻碍工作运行。有些管理人员的督导管理行为不计后果，如不当处罚、批评等，影响工作人员的心理状态，导致情绪变化，从而影响操作及工作态度，直接造成客户满意度或产品和服务质量下降。

2. 补充作用

督导工作的重要作用之一是对酒店制度的补充。制度规范通常可分为两种：一是约束型制度，是指对员工的工作行为起限制性作用的规定，如员工手册的内容；二是能动型制度，是指工作过程的行为规范的程序、标准等规章制度。在执行过程中，由于员工个体的制度执行能力存在差异，所以经常出现工作问题，督导管理者就要发挥制度补充作用，成为团队工作执行力的重要保证。

3. 纠偏作用

督导管理还应发挥纠偏作用，这在实际工作中有着重要的意义。任何督导管理工作的目的都是保证工作执行的正确性，“做正确的事”“正确地做事”是督导管理者的职业追求。

6.2 酒店现场管理的方法

6.2.1 巡视检查

1. 巡视检查的原则

1）以酒店业务规范制度为标准，以满足顾客对酒店的服务要求为原则

酒店运营过程是多流程交叉进行的，具有过程的分散性、结果的即时性和状态的集约性等特点，各岗位和各部门不能各自为政、各行其是，而必须按照规定标准运作。酒店的规范标准不仅是酒店约束型规则及能动型规则，而且是客人的消费需求。只有从满足客人的需求及潜在需求出发，以规范标准来协调各岗位，各部门的关系才能和谐、到位；只有从满足客人的需要及潜在需求出发，以规范标准来判断各岗位、各部门运作过程中发生的矛盾，才能准确、公正。

如果说物质产品生产企业生产的直接目的是满足需要，那么提供服务产品的酒店的直接目的就是满足客人的需要及潜在需求。以客为主、规范运作，对酒店来说是组织的制度

管理的基本体现。

2）以现场观察纠正为手段的走动管理原则

酒店运营过程的分散性和运营结果的即时性要求酒店管理者实现现场督导，走动管理。酒店管理者现场督导能及时发现运营中的问题，针对具体现场情况进行指正或纠偏，就可以提高工作质量及运营效率。酒店管理者的“流动”督导同时能起到“补位”“救场”的作用，能在第一时间弥补因员工职业表现不当而可能产生的缺憾，能将即时结果的“负效应”降低到最低限度，做到运营过程和运营结果可控。

一些酒店的总经理坐大办公室，部门经理以下没有办公室，这不仅是节省办公场地及管理费用，而且是从酒店管理的实际情况出发的。一些酒店的总经理每天在现场至少 2 小时，部门经理不少于 4 小时已经成为不成文的规定。

3）以完善小事、细节为目的原则

酒店生产及服务运营的过程和质量是通过小事、细节构成的，合格的酒店督导管理人员，能通过小事和细节发现运营过程各环节的问题，发现各环节之间衔接、联系中的问题，能通过运营的结果找出影响结果的小事和细节，完善并处理好这些小事和细节。

以小事、细节的完善为目的，酒店督导管理工作的重要原则，“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”不仅是酒店从业人员的职业操守，而且是其工作追求的方向。

2. 巡视计划安排

1）周巡视计划安排

周巡视计划是按照七天工作周期对部属人员工作状态进行巡视。以周围评价阶段对酒店某部位或岗位的工作进行巡视，是酒店督导管理的日常基本工作。由于酒店客流在一周内存在变化周期，所以与之相应的酒店服务工作也就产生周期性变化。如周日、周一的餐饮接待规模通常小于其他时间，周五、周六通常是餐饮、客房的接待业务高峰。

为保障接待质量及工作效率，酒店督导工作就是要根据周接待量的变化情况，做好针对性督导巡视安排，在重点日期加强巡视。

2）日巡视计划安排

日巡视计划是按照日工作周期对部属人员工作状态进行巡视。以日为评价阶段对酒店某部位或岗位的工作进行巡视，也是酒店督导管理的日常基本工作之一。由于酒店客流在一天内存在变化，所以与之相应的酒店服务工作也就产生适应性变化。如上午主要是餐饮预订、客房客人离店时间，中午是餐饮接待、客房清扫的高峰，傍晚是餐饮、客房的接待业务高峰。

为保障接待质量及工作效率，酒店督导工作就要根据日接待变化情况，做好针对性督导巡视安排，在重点时段加强相关部位的巡视。

3）班巡视计划安排

班巡视计划是按照班次周期对部属人员工作状态进行巡视。由于酒店各岗位工作状态在每班次流程内存在变化周期，所以与之相应的酒店督导工作也就产生周期性变化。如班前主要是接待及各种服务准备阶段，当班中主要是接待服务或操作。

为保障接待质量及工作效率，酒店督导工作就要根据班次工作内容的变化情况，做好针对性督导巡视安排，在重点时段加强巡视。

6.2.2 巡视观察

1. 巡视观察的一般步骤

1）选择观察对象

酒店服务生产工作是各岗位员工劳动完成，在岗工作人员就是酒店督导管理者观察的对象。通常酒店管理人员会按照在岗人员的工作经历与不同经验，分别进行针对性观察。

同时，酒店服务生产工作是由不同工作环节组合而成的，以某项生产服务状态为着眼点，不同工作岗位的业务完成情况也可以成为酒店督导管理者观察的对象。

2）确定观察内容

观察内容选择与观察对象的确定是相对应的。在以岗位员工为对象的观察中，酒店管理人员通常会按照在职在岗人员的工作经历与不同经验，分别进行针对性观察。如对新入职员工，就要既观察工作态度，又观察工作表现，以适时提供激励或培训；而对老员工观察重点就是工作态度、个人情绪表现等，重点做好激励工作。

在以工作流程为对象的观察中，酒店管理人员通常会着眼某一重点环节，关注在该环节中突出的问题，及时纠正，以保障整个流程的运行质量。

3）选择观察方法

根据观察对象和观察要求，酒店管理人员主要使用直接现场观察和隐蔽观察两种方法。其中，隐蔽观察主要通过现场监控录像完成。

4）实施观察

观察时要做好观察记录，把发现的问题认真记录下来。

5）整理观察资料

对观察记录应当及时整理，分析现象，找出问题，研究对策，为今后的进一步研究提供依据。

2. 巡视观察的要领

1）观察要全面

观察时，应当关注整个工作场面，如整个服务现场和完成的作业流程。

2）观察要有序

观察时，应当按程序观察，先观察主要对象，后观察一般对象。对主要对象的观察时间要多于一般对象。

3）观察要进行比较

观察时，对相类似的事物或现象进行比较，把岗位人员的表现与其自身或同行进行比对。

4）观察要与联想结合

心理学家认为，观察是思维的知觉，没有思维参与的观察不是真正的观察。因此，在观察各种现象时，应当积极思考，分析导致此现象的深层原因，这是酒店督导管理工作的重点。

6.2.3　现场指导

现场指导是指酒店督导管理人员，在工作现场对下属人员的工作进行纠正、纠偏或评价。现场指导是酒店管理人员常用的督导方法，对于保障工作质量、改善工作氛围、提高工作效率等有直接作用。

1. 准备现场指导的表述内容

由于现场指导行为是建立在了解掌握现场情况的基础上，所以督导人员对于表述的内容在指导前应当有所准备，不能随意讲话表态，应当以指正或肯定的语言为主要内容。

2. 现场指导应当明确指导对象

现场指导的对象应当明确，要针对具体岗位的工作人员进行，必须避免对现场无关人员泛泛而谈；否则，不但不能积极促进工作，反而会影响现场工作状态和效率。

3. 现场指导应当选择恰当的时机

现场指导在明确对象后，就要找到恰当的时间，以不影响现场的工作为原则，指导机应当遵循“指正在前”“肯定在后”的方法。所谓“指正在前”，是指以指正为主的指导，应当在岗位人员操作前提出，这样就会使员工的后续工作得到改进，最终达到改善工作质量和提高工作效率的目的；所谓“肯定在后”，是指对岗位工作的肯定性意见，应当在岗位工作人员完成操作后提出，这样就会使员工受到鼓励，坚定工作信念，在下步工作过程中更加注重质量和效率。

4. 现场指导应当选择合适的场所

场所选择对指导的效果同样重要。现场指导的场所或在岗位上，或在办公室等地点，主要根据指导内容的需要来进行选择。

5. 现场指导应当选择正确的方式

现场指导必须注意运用正确的表达方式，遵循平等、尊重的原则，在语气上、词句上不能使用有损人格或过度吹嘘的语言，应句子简短、内容明确。有的酒店督导管理人员在现场管理时，总要刻意体现自己的领导权威，习惯使用指责、批评、居高临下的表达方式，这样只能适得其反。管理者应当注意自己的指导心态，明确指导。

6.2.4　询问督导

1. 询问的态度

酒店管理人员在工作巡视过程中，经常需要询问工作人员，询问的态度非常重要，甚至可以用“态度决定一切”来形容。询问是询问者从被询问者处了解信息的过程，如果询问者的态度让被询问者产生抵触情绪，其信息表述就会不完整、不准确甚至有错误。因此，询问者必须在询问时保持平等交流、期望得到帮助的态度，以达到被询问者“知无不言、言之有物、表述完全、重点突出”的目的，使询问工作得以有效开展。

2. 询问的语言

酒店管理人员在询问过程中，使用的语言非常重要。主要体现在：一是提问应当具有

启发性，问题要明确。典型的设问内容就是“5W1H”，即 When 时间、Where 地点、Who(m)人物、What 时间、Why 事件发生的原因、How 事件是怎么发生的；二是要正确使用词汇，要用“请你”“我期望”“请配合”等词组，这样可以调整被询问者的心态，使他有平等、被尊重的感受。

3. 询问的时间

为保证现场工作的状态，酒店管理人员需要询问时，必须注意询问的时间，要在恰当的时机、用适当的时间来完成询问工作。所谓恰当的时机，就是以不影响被询问者正常的工作状态，保证其正确的工作状态延续、不因接受询问打断而受到影响为基本前提，有时可安排在下班后、就餐时等非工作时间进行。所谓适当的时间，是指询问的时间长短要适度，一般在工作现场的询问不宜超过 3min。

4. 询问的地点

为保证现场工作状态，酒店管理人员需要安排询问时间，必须注意询问的地点，要在适当的地点来完成询问工作。所谓适当的地点，就是以不影响被询问者正常现场工作状态，保证询问不受其他因素影响为基本前提，有时可安排在办公室、会议室等非工作场所进行，一般在工作现场的询问不应距离工作地点太远。

6.2.5 现场会议

酒店督导管理人员在工作现场召开的会议主要是班前会形式。也有班后总结会形式。现场会议是直接影响每个班次工作质量的有效手段，是酒店督导管理人员的必备管理技能。但是在现实情况里，大量的现场会议质量存在问题，有 70%左右的员工对班前会氛围提出不满，例如管理人员点评不到位、班前会案例不新颖等。提高酒店管理者工作技能，提升班前会质量是酒店督导管理工作的主要内容。

1. 现场会议存在的基本问题

(1) 收集相关服务案例不全面。

(2) 班前会没有科学流程。

(3) 管理人员会议现场激励方法欠缺。

2. 有效的班前会

1) 个性化案例点评

班前会前做一个小游戏或讲一个故事，活跃班前会气氛。要对每一位员工讲的个性化案例进行记录。在点评案例时以点概面，对于优秀的讲解人或案例大力表扬。领班每天要准备一个延伸的个性化案例来引导员工，拓展思维模式。

2) 昨日工作总结及今日工作安排

以表扬为主，批评为辅。表扬时让当事人复述过程与方法，必要时做工作记录，并记录案例。批评时不点名，讲事情，提要求，最后给予希望，指导方法。问题讲完后要进行提问，提高员工听讲的认真度，同时复习前一日的工作内容。

3) 员工协调问题

简单明确，对员工提出的要求要给予明确答复，并控制时间。

4）激励士气

每个班组选择一个能激励员工的方式和口号。

5）时间要求

班前会时间控制在 20～30min。

3. 有效的班后总结现场会

采取下列方法可以使会议有所成效。

（1）任何会议举行之前都要做好充分准备。会议召集者应当确定自己所希望达到的具体目的，用正式的议程列出要涉及的议题，并对所要讨论的话题写出书面陈述。

（2）准时开会，并且首先回顾一遍议程。

（3）在适当的时候做一下总结再继续下一步。

（4）如果会议偏离了正题，要把它拉回到正轨上来。

（5）会议记录一定要保存好，并且要有后续工作。

（6）制定出发言的规则，以便每个人都能公平地得到发言机会。

（7）要尊重不同意见。

如果运作得好，会议确实能够卓有成效，也不会引发众人的抱怨。

6.3 酒店现场管理技能

6.3.1 管理沟通技能

沟通是一项十分重要的工作，也可以说是一门艺术。管理沟通则是维护团队的有效措施，是组织的无形纽带和润滑剂。有效的管理沟通能促进组织内成员间的相互了解，能增强组织凝聚力，能保障组织目标顺利实现，能交换思想、激发创意，能利用“集团智慧”提高组织决策水平，能加速问题的解决。在实际工作中，要思考沟通不畅的原因，遵循有效沟通的原则，讲究沟通的艺术。

沟通是一切管理手段的载体，是制定管理制度的基础。它既在管理程序的最前端，又是贯穿整个管理过程的必要连接点，有效的管理基于有效的沟通。顺畅的管理，离不开渠道的畅通。因此，良好的沟通能力是管理人员应具备的基本能力之一。

对管理者来说，与员工进行沟通是至关重要的。因为管理者要做出决策就必须从下属那里得到相关的信息，而信息只能通过与下属之间的沟通才能获得。同时，决策要得到实施，同样离不开与员工的沟通，使其得到认同，保证实施的有效性。再好的想法，再有创意的建议，再完善的计划，离开了与员工的沟通都是无法实现的空中楼阁。

沟通的目的在于传递信息。如果信息没有被传递到所在部门的每一位员工，或者员工没有正确地理解管理者的意图，沟通就出现了障碍，轻则延缓管理进程，重则管理滞后失效。管理者要与员工进行有效沟通应做到以下几个方面。

1. 让员工对沟通行为及时做出反馈

沟通的最大障碍在于员工对管理者的意图理解得不准确或是造成误解。为了减少类似

情况的发生，管理者可以让员工及时做出反馈。比如，当你给员工布置了一项任务之后，可以接着向员工询问：“你明白我的意思了吗?”同时要求员工把任务复述一遍。如果复述内容与管理者的意图相一致，说明沟通是有效的；如果员工没有理解管理者的意图，出现了差错，可以及时进行纠正。管理者在向员工布置工作之前，应将所要布置工作的内容熟记于心，传达指令时，应当尽可能地看着他们去说，观察他们的眼睛和其他体态举动，了解他们是否正在接收你的信息，尽量避免照本宣科式的传达。

2. 对不同的人使用不同的语言

在同一个班组中，员工往往有不同的年龄、教育和文化背景，这就可能使他们对相同的内容产生不同的理解。因此，除了要请其做好记录外，还要让员工复述任务内容，确认是否已经全部正确接收信息。管理者切忌以为自己说的话都能被其他人恰当地理解，而只是简单的传达、安排完事，忽略了信息的回馈，从而造成沟通障碍。

管理者应该选择员工易于理解的词汇，使信息更加清楚明确。在传达重要信息及新的操作程序、规范要求时，为了消除语言障碍带来的负面影响，可以采取理论与实践相结合的方式，进行现场演练，收效往往比口头传达要好得多。同时，还可以在正式分配任务之前，让有可能产生误解的员工先进行任务复述，再让其他人员就其复述的内容进行补充和更正，以加深记忆。

3. 积极倾听员工的发言

沟通是双向行为，要使沟通有效，双方都应当积极投入交流。因此，是否会认真倾听决定了信息获知、评判的完整性。无论是哪一方，均应做到认真倾听，管理者还应做到积极倾听。

当别人说话时，我们往往都是被动地听，缺少主动对信息进行搜寻和理解的意识。积极的倾听要求管理者把自己置于员工的角度，以便正确理解他们的意图而不是你想理解的意思。同时，倾听的时候应当客观地听取员工的发言而不做出判断，当听到与自己不同的观点时，切不可中途打断他人，急于对所获知的不完整信息进行评价、辩解，不要急于表达自己的意见，因为这样会使你漏掉余下的信息。积极的倾听应当是接受他人所言，把自己的意见推迟到说话人说完之后，经过客观、理性地分析之后再进行表达。

4. 恰当地使用肢体语言

在倾听他人发言的同时，还应当注意通过非语言信号来表示你对对方的关注。譬如：赞许性的点头，恰当的面部表情，积极的目光；不要看表、翻阅文件、拿着笔乱画乱写。如果员工认为你对他的话很关注，自然愿意向你提供更多的信息；否则，就怠于把自己知道的信息向你汇报了。

研究表明，在面对面的沟通当中，一半以上的信息不是通过词汇来传达的，而是通过肢体语言。要使沟通富有成效，管理者必须注意自己的肢体语言与所说的话保持一致。例如：你告诉下属很想知道他们在执行任务中遇到了哪些困难，并乐意提供帮助，但同时你又在浏览别的东西，这便是一个“言行不一”的信号，员工会怀疑你是否真正地想帮助他。

5. 注意保持理性，避免情绪化行为

在接收信息的时候，接收者的情绪会影响到他们对信息的理解。一定要注意沟通时的语气和表情，坦诚认真，语言应避开玩笑话。人的情绪会随着接收信息的反应而发生变化，作为管理人员，应尽量避免跟着感觉走，因为这样往往使我们无法进行客观的、理性的思维活动，而代之以情绪化的判断。管理者在与员工进行沟通时，应尽量保持理性和克制，如果情绪出现失控，应当暂停进一步沟通，直至恢复平静。

6. 减少沟通的层级

人与人之间最常用的沟通方式是交谈。交谈的优点是快速传递和快速反馈，在这种方式下，信息可以在最短的时间内被传递，并得到对方回复。但是，当信息经过多人传送时，口头沟通的缺点就显示出来了。在此过程中卷入的人越多，信息失真的可能性就越大。每个人都以自己的方式理解信息，当信息到达终点时，其内容常常与开始的时候大相径庭。在管理课程培训中都有这样的小游戏——驿站传书。每10个人组成一组，将1～10的阿拉伯数字化成不同的肢体符号，要求大家牢记在心。10个人排成一队，发起人给最后一名组员一组数字，请他用肢体语言将数字信息传给前面的人，不得重复和询问，依次接收后，由第一名队员将得到的数字信息写于黑板上，最终结果往往与正确答案大相径庭。事后分析，原来有的队员没有理解上一名队员的部分信息，而又不能重复确认，便径直将自己认为的信息向下传达。因为缺少了“重复确认”这一环节，导致了结果与答案的相悖，由此可见“我以为”的思想是管理沟通工作中的大忌，任何事情都必须经过重复确认后才能保证正确的管理方向。同时，在现实的管理工作中，管理者在与员工进行沟通时也应当尽量减少沟通的层级，越是高层的管理者越要注意与员工直接沟通。

做到积极有效的沟通，不仅要掌握良好的沟通技巧，而且应避开容易犯的错误。语言是思维的表述，沟通是思维的互换，行为的改变则是沟通的目的。因此，管理人员在与员工进行沟通的过程中还应注意以下几点。

（1）注意倾听和理解。当员工在向你表述问题时，要注意倾听，认真理解他的话语，不要中途打断；否则，对方也许会停止交谈，不再说了，甚至抵制或者不同意你所说的话。任何观念总是先入为主，如果你倾听并主动去理解谈话的内容，对方也会这样去做。

（2）不做比较式沟通。沟通的目的是解决问题，在沟通过程中要尽量将问题客观地说出来，比如在某些工作技巧、操作程序上的差异和近期成绩上的退步，要多说事实案例，而不去将对方与他人比较。让对方感觉到你是真诚地想去帮助他成长。多做建设性的沟通，不做破坏性的沟通。

（3）给予信任。沟通的目的是让员工对以后的工作更加充满自信，这时，无论员工以何种方式来表达他对工作的热情，管理人员均应给予鼓励和支持。也许你明知道他按时完成这项任务很困难，但你要让他知道，你相信他一定能行，并很愿意给他以必要的帮助。切忌用怀疑的口吻探试员工。

（4）不能违反常规原则。员工和你进行沟通的目的是想引起你的注意、寻求你的帮助，解决困惑的问题。中途打断谈话、岔开话题、没有提问、没有解答、与员工“打太极”，都违反了沟通的常规原则，从而失去了沟通的诚信。

(5) 避免夸张的语言和唐突的结论。在沟通过程中，无论你和员工的私交有多好，但在工作场合，要避免使用夸张和玩笑性的语言，要明白自身位置的代表性。更不能将“从来都没有”“始终没有进展”这类一棍子打死的语言挂在嘴边。要客观地评价员工业绩，注意语言的正确性和准确性，不要为了产生戏剧性效果而妄下结论。

(6) 平等和谐的沟通。管理人员在与员工进行沟通时，要做到换位思考。换位思考的目的就是将心态放平和，你和员工的区别在于岗位不同，对于工作的要求都是相同的。要在平等和谐的氛围下沟通，切忌给员工一种高高在上的感觉，没有人喜欢被威胁、逼迫地做工作。平易近人、让员工心服口服的沟通效果往往更能事半功倍。

6.3.2 计划与时间管理技能

1. 计划的概念

计划是指为组织积极选择未来行动方向以及决定达到既定目标的方式。计划是基本的管理职能之一，计划位居第一的原因是它为其他职能和活动，比如组织、人员管理、指挥、协调、控制等提供了基础。

具体来说，关于计划工作的概念可用“5W1H”来表示。

(1) What(做什么)。即明确所要进行的活动内容及要求。例如，工业企业生产计划主要是确定生产的品种、质量、数量和生产进度，在保证按期、按质、按量完成订货合同的前提下，使生产能力尽可能得到充分的利用。

(2) Why(为什么做)。即明确计划工作的原因和目的，并论证可行性。

(3) When(何时做)。即规定计划中各项工作的开始和完成时间，以便进行有效控制以及对能力和资源进行平衡。

(4) Where(何地做)。即规定计划实施的地点或场所，知晓计划实施的环境条件和限制，从而合理地安排计划实施的空间。

(5) Who(谁去做)。即规定计划工作任务由哪些部门和人员负责，哪些部门协助，哪些部门和人员参加鉴定和审核等。

(6) How(怎样做)。即制订实现计划的措施以及相应的政策和规则，对资源进行合理有效的利用，以达到计划的目标。

督导管理者做的计划无论是日常的还是具体的，都是其工作的固定部分，包括工作计划、维持和发展的预算、工作分配等。督导还常常要为一些不经常发生的大事制订计划。

对一个督导管理者而言，如果把时间用在扑灭一个又一个“火情”上，似乎永远都扑不完，显然他并没有制订计划。但是具有讽刺意味的是，只要有合适的计划，许多摆在督导管理者面前的短期危机都是可以轻易化解的。当一个督导鲜有时间制订计划时，一些短期问题就产生了，比如在最后期限不可能完成任务，出现没有预见的障碍、危机和失败。这些问题又占用了督导的时间，使其无法制订计划。这样，恶性循环就产生了。

2. 时间管理的概念

时间管理就是在应该做某件事情时有能力安排时间做这件事。另一个定义是“计划在可使用的一定时间内完成你要做的事情”，反映了计划制订和优先排列。时间对于督导永

远是珍贵的资源，几乎没有任何督导能获得足够的时间来完成自己的工作。

1）时间日志

时间管理专家称有效管理时间的第一步就是确定时间实际都用在了哪些地方。分析应如何使用目前的时间，是学会时间管理的第一步。酒店督导可采用日志的形式。在制定日志时应真实可行，因为只有督导是唯一接触、使用日志的人。一般来说，酒店督导的工作要求用以下几种方式度过一天的时间。

（1）计划、组织和传达当天的工作。

（2）及时应对其他人(顾客、员工、上司、推销员、送货员、卫生督察等的需求、要求和询问)。

（3）管理员工。聘用、培训、指导、辅导、评价和采取纪律措施。

（4）处理危机和解决问题。

（5）写报告、做记录和执行规定(维持工作程序)。

（6）如果是一线工作的督导，应完成自己分内的某些工作。

一旦明确时间都用在了哪些地方，就可以分析各种时间分配方式是否是合理的。并不是每个人都能做他想做的事情，而做自己想做的事情的秘诀就在于将时间用在那些最重要、最紧急的事情上，这样有助于最好地完成工作。要想有效地使用时间日志，必须建立一个活动等级表格，以此区分一天内所有要完成的活动的优先等级。例如：A活动是最重要的——他们对你的工作十分关键；B活动是次重要的——重要，但重要性不如A；C活动是最不重要的——例行的事情相对不重要。较为有效的督导管理者会将他时间的很大一部分用于A类活动上。

2）时间管理工具

（1）时间管理矩阵。史蒂芬·柯维(Stephen Covey)认为时间主要消耗在4类活动上，见表6-1。可以看出两种变量决定了我们的做法：一是所做的事情或者期望结果的重要性；二是紧急性，或者说是否需要对行为立刻做出反应。

表6-1　时间管理矩阵

重要性	紧急的	非紧急的
重要的	Ⅰ 活动： （1）危机 （2）紧迫的问题 （3）接近最后期限的项目	Ⅱ 活动： （1）预防、生产控制活动 （2）建立良好的人际关系 （3）寻求新的契机 （4）计划、再创造
非重要的	Ⅲ 活动： （1）中途打扰，某些电话 （2）发来邮件，某些汇报 （3）某些会议	Ⅳ 活动： （1）日常的、微不足道的工作 （2）某些邮件 （3）某些电话 （4）浪费时间的事情 （5）放松的活动

表6-1表明活动在矩阵中是如何被分类的。象限Ⅰ表明那些既“重要”又“紧急”的事情；那些重要但不紧急的事情放在象限Ⅱ中；紧急但不重要的活动放在象限Ⅲ中；Ⅳ象限中包括既不重要也不紧急的事情。

(2) 日备忘录。许多督导发现，日备忘录是行之有效的记录工作细节的手段。可以使用小型笔记本、活页本、提前印制好的表格或电脑提示文件来记录。总之，日备忘录没有严格固定形式，可根据自己的爱好选择样式。在制定日备忘录时，应注意以下几点。

① 制定时间。

② 制定内容。在制定每日的备忘录时，应把所有能考虑到的任务都包括在内，但不必顾及各项工作的轻重之分。一旦完成日备忘录，要仔细审视各项工作的完成顺序、最后完成期限、工作流程、所需人数和其他相关事项。最后，删除不必在当日完成的工作任务。

③ 锲而不舍。如果这是第一次使用日备忘录，可能会需要一段熟悉时间，但应锲而不舍。日备忘录能使督导掌握灵活的安排技巧，而不会失去目标或遗忘自己本身的计划安排。

④ 分清主次。备忘录的书写和执行是相辅相成的。一旦开始工作，首先应分清工作的主次关系。

(3) 日历记录。许多督导都使用日历来记录当年或本月重要的日期、会议时间和各项活动。这能帮助督导记住重要事件的总体安排和长期的任务职责。在制作每日的备忘录时，应首先查阅日历记事录，并尽早通知员工未来任务的最后完成期限。

(4) 周计划。除日备忘录外，周计划也能帮助督导管理时间的运用。督导可以根据每周的计划来安排本周的活动项目时间及要会见的人员。同时，督导还可根据具体情况修改或创建全新的周计划。督导每周应抽出固定的时间来制订周计划，这个过程通常只需要几分钟的时间。随着时间的推移，还要不断地做出更新调整。如重新调整工作的主次关系、加入新的工作任务和重新安排各种活动的顺序。不仅如此，使用周计划还能避免督导偏离既定的目标。

(5) 电子工具。许多流行软件都有时间管理程序。这一系统的特点是能为督导设置(以分钟、小时或天为单位)一种自动的“提示窗”，显示预约的时间，而且还可输入简短的或重要的信息，以真正“提醒”自己预约的目的和功能。反复出现的预约可被编制成固定的数据，显示在未来几周的日历记事录上。

6.3.3 团队建设技能

团队是指必须依靠团队协作才能发挥最大潜能并且达到目标的一队人的集合。经验表明，一个成功的团队是可以被授权建立一些或者全部的团队目标，能够决定达到目标的方式，承担需要承担的任务，并共同对结果负责。

在酒店业中，需要团队精神的两个重要原因是行业要求和客人要求，这些要求由来已久。一般认为，行业经营的目的是最大限度地赢利(降低成本和/或提高价格)，而客人则要求物有所值(造成成本上涨和价格下降)。督导和员工则位于这两项要求之间，而且要满足双方的要求。

督导需得到各方面的帮助以协调和满足行业和客人的不同需求。督导可采取的一条成功的并较为轻松地完成自己的职业工作的途径即组成工作团队，以工作团队的力量去有效地满足日常工作中的方方面面，以及有时使督导倍感头疼的不同需求。

1. 有效团队的特征

有效团队的特征见表6-2。

表6-2　有效团队的特征

特　征	说　　明
明确的目标	团队的目标、任务和使命都已经得到明确规定和所有人的接受，也有了行动计划
非正式性	氛围是非正式的、舒适和放松的，没有明显的紧张和厌烦迹象
参与	有很多的讨论机会，鼓励每个人积极参与
倾听	成员使用有效的倾听技巧，比如询问问题、解释和总结来使对方说出想法
宽容异议	尽管存在着不同意见，但是团队能够接纳它，并且不回避、消除或压制冲突
一致决策	对于重要的决定，这个要求是重要的，但是并不一定要全体一致的同意，只要每个人都充分地表达了自己的看法，讨论充分就可以了。避免正式投票或轻易地折中
开放的沟通	团队成员可以自由表达对团队任务和运作的看法，很少有幕后动机。在会议之外大家也可以交流沟通
明确的角色和任务分配	每名成员都明确地知道自己的角色定位。但采取行动时，工作的分配、接受和执行清楚明确。成员之间的工作分配公平
共有的领导	尽管团队有一名正式的领导，但领导职能不时地转换，这取决于环境的变化、团队的需要和成员的技能。正式的领导塑造恰当的行为，并有助于建立积极的规范
外部关系	团队花费时间来经营关键的外部关系，动员各种资源，并且与该组织其他部门的关键人员建立互信关系
风格差异	团队应该存在多种类型的成员，有些人重视任务和目标设定，有些人重视方式和如何发挥团队的职能
自我评估	团队定期停下来检查自己的运作情况和影响自己效能的因素

2. 团队的分类

划分工作团队有各种不同的方式，其中一种划分方式是依据他们的目的或组成。

1）简单型工作团队

简单型工作团队是把有相似技巧的员工组织在一起，在规定时间内完成所有工作。能够运用简单型工作团队以提高工作效率的督导，常常能得到高层管理者的认可和奖励。

2）接力型工作团队

所有的酒店业都有各自的接力团队，尽管称呼各不相同。每个员工都是一个或多个接力团队的一员，每个人的工作都对他人起着重要的作用。工作的好坏就像接力赛一样对全队有重要的影响。

3）一体化型工作团队

在一体化型工作团队中，具有不同专业技艺的成员组合在一起来完成工作任务。在这种一体化操作中，团队成员不仅要熟悉自己工作范围的技巧，还要有良好的沟通能力。

4）解决问题型工作团队

组成团队的目的是因为面对的问题非常严重，已超出个人解决的能力范围。问题的起因大多是简单型、接力型或一体化型工作团队在行业运营中产生的难题。有时问题的症结难以确定，因此，团队的首要任务是要确定问题的起因。采取的方式包括集思广益，列举所有面对的困难，并观察是否可从中找出问题的共性或问题的起因。不论解决问题的团队是固定的还是临时性的，解决问题的过程通常是一样的。

3. 团队的效率

决定团队效率的关键因素是影响群体的满意度、目标实现和生产效率等的主要变量。影响团队效率的变量：团队规模、成员构成和角色、团队规范和团队凝聚力。

1）团队规模

工作团队的规模会影响团队的效果。团队规模在很大程度上取决于它的目的。组织采用权变的方式来决定管理者的控制幅度，这自然就会影响到团队的规模。但是随着对各种委员会、任务团队、质量圈和自我管理团队的不断使用，需要额外的指导来确定这些类型的团队的规模。

一般来讲，问题解决型团队的理想人数是5～7名成员。在这个数目下，领导者和成员之间很少有差异出现，也很少会出现少数员工主导的情况，达成决策也只需要较少的时间。

2）成员构成和角色

团队成员构成情况对于团队效率有很大的影响。至少，成员完成任务的能力是一个主要因素。成员在年龄、背景、价值体系、受教育程度、个性类型等方面越为接近，他们看待问题的方式就会越相似。文献资料认为，对于那些需要最大程度合作的简单任务而言，同质化的团队是较好的选择；相反，对那些复杂的任务，背景差异很大的成员组成的团队是较好的选择，因为这样可以产生更多的不同想法，增加创造性工作的可能性。

无论团队的构成怎样，只要团队是有效的，就必须执行自己的关键任务和履行维护团队的职能。在执行团队的行动时，成员倾向于自然地来回摆动于各类角色间。

3）团队规范

规范通常认为是由团队成员制定的用来指导团队行为的规则。规范、标准和行动计划在一个有效的团队中都是相互高度关联的，并且有助于实现组织目标。但是，如果一个团队没能被很好地领导，那么消极的规范就可能会出现，与组织的目标背道而驰。

4）团队凝聚力

团队中彼此的一致程度和对于组织怀有的感情称为团队凝聚力（Team Cohesiveness）。在总体目标上的一致观点以及达到这些目标的过程和计划，都会增强团队的凝聚力；相反，破坏团队凝聚力的因素有功能的冲突、内部的权力斗争和没有实现的目标。

还有另外3种概念也在健康团队发展中起到关键作用，即聆听、支持和分歧。

4. 作为团队领导者的督导

作为团队的领导者，督导应做到以下几点。

1）凭借专业知识建立权力

权力可分为两种类型，即等级权力和个人权力。等级权力，即随着职位的升高而获得的权力；个人权力，即因为具有知识、技艺和个人特质而孕育产生的权力。

2）模范作用

3）人际关系技巧

(1）充分了解员工。

(2）让员工自己解决自己的问题。

4）以积极、前瞻的态度面对工作

5. 工作团队的未来

在过去的十几年中，不少行业开始改变团队的组成概念，并赋予团队真正的“权力”：工作团队在设立自我目标或解决自身矛盾时(非管理层)，有权做出决策。未来工作中，一些行业会更加致力于团队的自身建设和自我管理素质的提高。在这方面，里兹·卡尔顿是酒店行业中的先驱。

自我管理型工作团队下达自己的工作指令，包括雇用和辞退团队成员，设置工资等级并建议工资的调整基数，安排团队的工作时间并确保成员完全遵守，批准成员的假期，制定相关的工作政策，评估和调整工作程序。总之，团队将取代过去的督导和经理而成为自我决策的实体，还要完成自己的“数目”，也就是完成行业中团队自己所承担经营目标额度的组成部分。

这些对督导意味着什么呢？在未来自我管理型团队的世界中，他们是否还能找到工作？答案是肯定的，但工作的性质则发生巨变。明天的督导可能要靠团队的成员来确定自己的作用和工作职责。几乎可以肯定地预测，督导将不会过多地关注指令和检查工作的安排。工作重点将发生重大改变：督导将主要从事辅导和传带，外加小量的政策指导；而团队则主要负责自己的管理。在当今的酒店业中，不断地学习是督导在竞争中取胜的出路，在明天的酒店业运营中，继续学习对督导是必备的要求，他们必须获取新的知识以成为团队的信息咨询来源。

今天的督导有权雇用团队成员；明天的督导可能要受雇于团队，为团队展开招聘和面试活动。团队也不一定完全依靠督导来做最后雇用的决策，但督导必须拥有相关的知识和经验做出招聘的选择。

上述的改变并非一帆风顺，试行这一做法的行业声称遇到了不少障碍：每个人都失去自己的舒适区域；一些督导和经理感觉到来自员工独立的威胁；有的员工面对新的职责不知所措。但总体上是利大于弊的，表现在：降低了行政开支；增加督导、经理和员工的工作满意度；提高了服务质量。

6.3.4 领导技能

1. 领导影响力的运用

管理、督导和领导三者并不完全相同。管理是通过“五大职能”对人力、物力等资源



的管理来完成组织目标；督导管理实质上是基层管理或一线管理。管理和督导都包括计划、控制、组织、协调和领导等一系列活动；而领导则是指引和影响他人或群体在一定条件下实现某种目标的行动过程。在理想情况下，所有的督导都应是领导者。但是许多人精于管理和督导工作，却不能称其为有效的领导者，很大程度上是因为其领导力不足和领导艺术欠佳，不能很好地影响下属。

1）领导的影响力

经理(主管)的影响力是实现有效领导的必要条件。所谓领导者的影响力，是指领导者有效地影响和改变被领导者得心理和行为的能力。

2）员工对领导影响力的反应

领导手中的职务权力和个人权力，每时每刻都对员工产生着影响。但由于每个人的影响力不一样，员工的素质也不一样，每个员工有自己的个性心理，所以员工对领导手中权力的反应并不都是一样的，他们对命令的接受方式有很多种。同时，员工的行为也会对领导的权力实施造成影响。

3）影响力的有效运用

有人说，一个君主是否成功并不在于他是否已经取得权力，而是在于他如何巧妙地运用和维护自己的影响力，开拓疆域，战胜对手。对于酒店经理而言，管理的成功一方面源于职责明确、有权有责；另一方面是经理的权力性影响力和非权力性影响力合理、有效地运用。

2. 形成自己的领导风格

领导风格是领导作风和领导方式的总称。领导作风是指领导者在思想上和工作上所表现出来的态度和行为；领导方式是指领导者在统御人事过程中所采取的方法和形式。前者是后者的基础和行为根源，后者是前者的结果和表现形式。在领导工作中，领导者的领导风格源于领导者的个性，不同的领导者有不同的个性，不同个性的领导者也可能会有不同的领导艺术。在酒店管理活动中，领导风格对调动服务人员的工作积极性具有极其重要的意义。

1）领导风格类型

领导风格可以从两个方向来考虑：一是个人决策的程度，二是员工参与程度。个人决策就是面对问题做出决策的时候，不征求他人的意见，领导自己直接下命令让员工去遵守、去执行的决策过程。员工参与就是同意员工可以参与决策，共同讨论做出决定。基于个人决策程度和员工参与程度可以将领导风格分为专制式、官僚式、民主式和放任式。

2）领导风格的选择

由于酒店管理组织机构的变化、管理权限的变化、管理功能的变化和管理者多重职责的变化，使传统的领导模式已经不再适应于现在酒店的管理了，从而诞生了许多新的领导模式。酒店经理要从中选择最适合自己的领导方式，并能在不同的时间、针对不同的对象有所变化。

3. 提高领导素质

领导者的素质是指领导者必备的素养、品质和能力的综合，包括思想素质、知识素

质、专业技能、身体素质和心理素质等。酒店管理人员是酒店的中坚力量，他们的素质是直接影响酒店企业生存和发展的重要因素。

1）领导素质不高的典型表现

国外的一项调查显示，酒店业的绝大部分员工认为他们酒店的经理素质不够高。在中国没有这样的调查，但是经理、主管素质不高的情况是比较普通的。领导素质不高的往往有以下典型表现：拒绝承担个人的责任，常把错误归结于下属；不能有效地进行人力资源配置，不能给下属一个很好的职业发展机会；好像每天都在忙，但不知道如何合理地调配时间；总是在要求自己的下属，自己却不能以身作则；牢牢把握权力，事无巨细地亲自过问；不能兑现自己的承诺，支持自己的员工；对员工不公平，当众批评员工；有意识或无意识和一些部门形成对立，不允许有不同的声音，打压那些与其对着干的下属；有时把人性化管理当成“人情管理”；说下流话；对下属约束很多，激励不够；总是用“标准化”的方法对待所有的员工，不考虑下属的个性差异；滥用手中的权力。

2）领导的素质要求

国内对领导者素质的要求一般包括政治思想、文化知识、领导能力、工作作风、年龄体质 5 个方面。基于不同的文化背景，不同国家和地区对领导素质的要求的侧重点有所不同。比如日本酒店界对领导者的思想素质要求较高，他们认为优秀的领导应该具有使命感、责任心、信赖性、积极性、忠诚老实、有进取心、忍耐性、公平、热情、勇气等品德。一般来说，卓越的领导应具备的素质是坚定方向、有时代意识、长于合作、智于决策、巧于组织、善于授权、善于应变、勇于负责、敢于创新、敢担风险、尊重他人、品德高尚。

在酒店企业中，领导者尤其要具有的素质是具备自知、自信、自强、责任感强、诚信、乐观宽容、开放、成就动机强等品质；拥有扎实的专业知识，较强的分析能力、判断能力、理解他人、沟通的能力和创新能力；身心健康，充满活力。

6.3.5 组织激励技能

1. 工作安排中的激励技能

在酒店中，每一个员工都有自己的工作，而且大部分时间都花在工作上。怎样通过工作激发员工的热情，让员工感到工作不仅是谋生的手段，而且是发展自我、实现自我价值的重要途径，使工作本身就成为激励因素，是对管理者的重大挑战。根据赫茨伯格的双因素理论，如果员工从事的工作是重要的、有趣的、具有挑战性的并从工作中可以获得成长和发展，而且员工和工作是相互匹配的，那么工作本身就是很重要的激励因素。

1）怎样为新员工安排第一项工作

对于新员工来说，第一次的工作是建立自信、学会与上司和同事相处的一个关键问题，也是为他们以后的职业发展奠定基础的重要阶段。第一次工作的好坏直接关系到他们以后的发展趋向和发展质量，对于刚刚参加工作的人来说，初入企业的一段时期是一个比较痛苦的适应阶段，因为他们天真的期望第一次要面对现实的冲击。

大多数专家认为，企业能够做的最重要的事情之一就是争取为新员工提供的第一份工作是富有挑战性的，因为新员工在这个时期恰恰最需要对其价值的重视和认可。



2）怎样做到人与工作相适应

只有把合适的人放在合适的岗位上，使个人的特征和工作的要求相适应，才能最大限度地激发他们工作的潜力和积极性；反之，当员工和工作匹配不良时，员工的工作满意度和组织绩效就会大大降低。

（1）工作与能力的匹配。能力是一个人顺利完成某种活动所必须具备的一种心理特征，它直接影响着活动的效果。一个人的总体能力可以分为两大类：心理能力和体力能力。心理能力是从事心理活动所需要的能力，它包括运算能力、语言理解、知觉速度、归纳推理、演绎推理和记忆力等；体力能力则是从事体力活动所需要的能力。不同的工作要求员工运用不同的能力。

每个人在能力方面都有自己的强项和不足，转化到工作方面，每个人都有适应的工作，也有不适应的工作。作为管理者，要根据工作要求，发现员工的长处，做到知人善任，扬长避短，用人所长，使员工所具备的能力和工作要求相适应。当你的员工绩效出现问题时，首先要考虑的就是你安排的工作是否合适，切忌大材小用，也不要将马头装在牛脖子上。

（2）工作与气质的顺应。所谓气质，通俗地说就是人的脾气和秉性。心理学家把气质分为多血质、胆汁质、黏液质和抑郁质。不同气质类型的人在工作和生活中会表现出不同的行为倾向，气质不同的特点决定了不同气质的人对不同工作的适应性也不一样。例如多血质和胆汁质的人比较适合一些要求做出迅速、灵活反应或与人打交道的工作，如前台服务、市场营销、人力资源管理等工作；而黏液质和抑郁质的人则更适合细致、规范的或与事打交道的工作，如财会、工程、仓库保管等常规性工作。

2. 绩效考核中的激励技能

绩效考核是指对员工的工作行为、工作态度和工作结果进行考核评估，从而得到有关员工工作表现的准确信息。绩效考核的目的并不是为了惩罚绩效低劣者，更大程度上是引导员工采取恰当的行动，对优秀员工进行奖励，对处于边缘的员工提供鼓励和指导，对工作低于标准的员工给予及时的反馈和帮助。

1）员工从绩效考核中能获得什么

（1）获得荣誉和尊重。人们总是希望自己的努力能够得到别人的认可和赞扬，希望别人能够知道自己在某个方面所做出的成绩。

（2）获得平等的竞争机会。绩效考核为创造公平的竞争环境提供了依据和标准。

（3）获得反馈或指导。有些人工作中没有取得成功，一个重要的原因在于他们不知道应该采取怎样的行为才能实现目标。因此，人们总是期望能够在工作中获得反馈，知道自己原来做得怎么样，下一步到底该怎样做。而绩效考核可以为员工提供关于他们目前做得怎么样的信息，告诉他们是否偏离了目标和方向，指导他们如何去纠正不恰当的行为，然后采取恰当的行为。

2）怎样强化“努力—绩效—报酬”之间的关系

对于管理者来说，要加强“努力—绩效—报酬”三者之间的实际联系。

（1）强化努力与绩效之间的关系。主要体现在帮助下属确立对个人努力程度与绩效之间存在着潜在正相关关系的信心。同样，重视对工作过程的考核并把考核的要点公之于

众，可以坚定员工增强对考核公正性的决心。

（2）阐明绩效与报酬之间的关系。管理者要清楚地阐释各种报酬的含义并使它们与个人和团体绩效相挂钩。虽然很多组织对于处于同一工资段的员工没有根据绩效差距进行报酬细分，但是管理者可以提供其他的外部报酬，如管理者可以为那些实现超过了绩效目标的员工分配他们更喜欢的工作任务。

（3）提高报酬对员工的价值。管理者可以为下属提供他们认为对自己更有价值的报酬形式，如本来是发钱的，管理者可用同样价值的钱送他去进修培训或外出考察学习或度假旅游，也可以通过改变报酬形式在员工心目中的地位来提高报酬的相对价值；如本来是将某项奖金打在工资卡内，管理者可以将奖金送到他家里，给他的家人或在部门内公开发放。这样，酒店出同样量的钱，对员工来说相对价值大大提高。

3）怎样提高绩效考核的公正性与公开性

绩效考核的过程涉及员工的切身利益，如果公平问题处理不好，很容易引起员工的抱怨，挫伤员工的积极性，甚至在员工之间制造矛盾，造成内耗。

（1）选取适当的考核内容和考核办法。要根据工作性质和标准选取恰当的考核内容和方法。有些部门以考核结果为主，有些部门以考核过程为主。考核方法可以是上级考核、分组考核、相互考核及其组合，主要看哪种考核方法更能减少误差、提高考核的准确性和有效性。

（2）明确考核标准。应以岗位职责和工作规范为依据，能量化的尽量要量化。考核要有记录，避免考核的主观随意性，强调客观性，从而得出准确的考核结果。

（3）增加考核的参与性和公开性。在制定考核标准以及实施考核的过程中要积极听取员工的意见，保证员工有申述和解释的权利，切忌管理者闭门造车，考核情况与员工不通气，来一个所谓的"一锤定音"。管理者必须明白：考核方案是酒店工作目标的具体化，绩效考核不仅仅是为了发奖金，更重要的是对酒店经营目标的再认识，是将酒店目标深入内化于员工思想的过程。

要将绩效考核标准与考核步骤安排及时告知员工，通过绩效面谈让他们清楚地知道考核的结果及组织给予的帮助和指导。

3. 薪酬管理中的激励技能

在员工的心目中，薪酬不仅仅是一定数目的钞票，它还代表了身份、地位、个人能力的高低和成就的大小。合理而有效的薪酬制度不但能有效激发员工的积极性与主动性，促进员工努力实现组织的目标，提高组织的效益，而且能在竞争日益激烈的人才市场上吸引和保留一支素养良好的员工队伍；相反，不合理的薪酬制度则是一种去激励因素，它会引发各种各样的组织矛盾，并降低员工的积极性。

1）怎样提高薪酬结构的激励性

从员工的激励角度来说，薪酬分为两类：一类是保健性因素；另一类是激励性因素。如果保健性因素达不到员工的期望，会使员工感到不安全，出现士气下降，人员流失甚至招不到职工等现象。另外，尽管高额工资和多种福利项目能够吸引员工加入留住员工，但这些常常被员工视为应得的待遇，难以起到激励作用。真正能调动员工工作热情的是激励性因素。

此外，将现金性薪酬和非现金性薪酬结合起来运用，有时能取得意想不到的效果。非现金性薪酬要让员工感到特别有“面子”，让员工有更多意外的惊喜。但在现实当中，非现金性工资往往被忽视的主要原因如下：一是管理者对员工的真正需求不清楚；二是管理者没有充分认识到非现金性工资的作用；三是可能人手不足，没有人来操作。

2）怎样使薪酬的支付更加公平

这主要涉及两个方面：一是内部的公平性；二是外部的竞争性。

(1) 优化绩效与薪酬的挂钩方式。计薪方式通常包括按时、按件、按绩计薪等。对酒店而言，最缺乏激励效果的是按时计酬，但保健效果比较明显。计件薪酬对员工的激励作用十分明显，但它仅适用于产出数量容易计算、质量标准明晰的工作，对知识白领的工作很难计件。业绩工资需要有合理的目标设定方法和良好的绩效考评系统做支持，可以是单一的计酬方式，也可以是复合的计酬方式，要始终确保薪酬的最大激励效果和内部公平性。酒店中多数部门是按时计酬和按绩计酬的组合方法，但清扫客房可以按件计酬。

(2) 做好薪酬调查，确保在外部市场的竞争性。酒店的薪酬水平始终高于外部平均水平，将会对员工产生激励作用，促使员工以加倍的热情和努力投入到工作中去，这一点是不言而喻的，从公平理论中也可以得到恰当的解释。如果低于外部平均水平，要稳定员工队伍是不可能的，要稳定优秀员工更是无从谈起，因为优秀员工被人挖走的概率会更高。

6.3.6 基层培训技能

1. 酒店所需的3种培训

培训一词在酒店业中的意思就是教人如何工作，教给受训者知识(如某些事实、步骤)、工作所要求的技巧(如怎样在洗碗机里放碗碟)或态度(如顾客至上的态度)。酒店需要3种培训：工作指导、再培训和入职培训。

(1) 工作指导就是对某个公司、某项工作需要做什么以及如何做的详细指导，培训从上班第一天开始，几天后视需要和工作的复杂程度逐渐增加分量。

(2) 再培训适用于在职员工。如果员工的工作没有达到标准，或引进了新方法、新菜单、新设备，或员工要求培训，也就是说，只要需要就可以进行再培训。

(3) 入职培训是对酒店的最初介绍，向新员工介绍如何在酒店工作，酒店的设施、工作日、工作时段、规章制度、方针政策等。

2. 制定培训方案

好的培训方案应由一系列书面的培训计划构成，每个计划代表某项工作的一个易学、易教的片段。一旦准备好了这些培训计划，就可以对每个接受此项工作的新员工使用。可以根据员工的不同情况决定使用多少个计划。

工作要求标准为某项工作的培训方案提供现成的框架：这项工作的每个单元具有一定的要求标准，为培训计划提供一个框架。这项工作将讨论如何使用要求标准发展培训方案。督导不必全排使用这套制度，它的原理和内容适用于任何培训方案。

3. 再培训

对员工的工作培训有时不能满足培训的需要，有些情况下还有必要进行进一步培训。

（1）工作发生变化时，有必要进行再培训。也许菜单有改动，也许引进了一台新的设备，也许老板决定用纸和塑料代替瓷器和玻璃餐具……当这些变化对员工的工作造成影响时，督导有责任告知他们并对他们进行培训，以适应变化。如果变化很多，就需要制定新的工作标准、工作步骤细则和培训计划，并对员工进行额外培训；如果变化很小，比如说使用新的咖啡壶、新的餐巾、供应商带来不同的工作惯例和送货时间，但是这些变化仍然会影响员工的工作，而在每日繁忙的工作中，很容易忘记通知员工，或者想当然地认为他们自己会发现，知道怎么做，即使贴通知指示也不够，就应当进行当面的传达和示范说明。更新员工的知识、技术与培训员工同样重要。工作发生了变化，他们不可能干好。如果他们知道没有人想过通知他们这些变化，教他们怎么做，心情就会很糟。

（2）如果某个员工的表现不佳——他连最低的工作标准也达不到，也有必要进行再培训。这可能由各种原因造成——工作本身的困难、其他员工造成的困难、工作以外的个人问题，或者就是对工作失去兴趣——日复一日地重复做一件事，缺乏干好工作的动力。这种情况要求积极的、面对面的、通常被称为个别辅导的解决方法。个别辅导是由两个部分构成的过程，包括对员工表现的观察、经理与员工之间就工作表现问题进行的沟通。

4. 员工怎样取得最好的学习效果

培训是一种沟通形式，正如所有的沟通形式一样，信息发出者(培训人)只控制沟通的前半部分；后半部分的信息接收，即学习，依赖于受培训者。学习是知识、技能或态度的获得。

1）积极参与学习过程

员工参与培训时间时能记住更多所教的概念。为使员工参与培训，需要采用合适的教学方法。教学方法是传达信息的方法。

2）培训内容与自己相关且实用

成年学习者对所需要花时间学习的内容很挑剔。经常是为了应付有重大意义的事件，学习内容必须与他们密切相关而且有益、值得学习。

3）培训内容安排有序，分割成易于掌握的知识块

培训内容除了与员工密切相关外，还要安排有序，分割成易于掌握的小“知识块”，成年人学习新技巧不能太快，否则他们不能掌握所学的知识。成年人与儿童不同，他们带着许多先前的经验来到课堂，所以他们需要将新旧知识结合起来。在培训中使用视觉辅助手段，有助于成年人集中注意力，强调要点，节省时间，增强理解和记忆。

4）员工的最佳学习环境是非正式的、安静的、舒适的环境

在选择良好的培训环境方面做出的努力向员工表明了对培训的重视程度。让员工挤在办公室的一角接受培训，或者在培训过程中接电话，培训者传达的信息就是培训不是那么重要。

5）优秀的培训人才

除了要有合适的培训环境外，优秀的培训人员也很重要。优秀的督导往往都是优秀的培训者。

6）培训将要结束时，一般要对受训者进行评定

如果员工得到对自己的表现的反馈或因为成绩好受到嘉奖(可以颁发证书或奖章)，学习效果会最好。

6.4 酒店现场管理标准

酒店服务质量现场管理总体要求可分为酒店规范的管理制度方面和员工素养两方面。酒店规范的管理制度需要有完备的规章制度、操作程序、服务规范，有完备的岗位安全责任制与各类突发事件应急预案。员工应仪容仪表得体、训练有素、业务熟练，应变能力较强，及时满足宾客合理需求，富有团队精神。针对不同的服务部门，一般有不同的服务质量现场管理要点。

案例

某日，王先生经酒店订房网络系统预订入住某大酒店，入住一个大床房两天。但客人到前台办理入住手续时，前台接待告诉王先生他的预订只有一天。现正值当地旅游旺季，第二天的房间都已预订满。王先生听后很生气，强调自己在网上预订的确实是两个晚上，订房差错的责任肯定在酒店。由此，前台接待与客人在总台僵持着。

本案例中前台服务现场管理人员应如何及时处理。

1. 当电脑中没有客人的预订资料该如何处理？

2. 前台主管、领班是否能及时发现对客服务中出现的问题？

3. 酒店与网络预订系统是否保持通畅、有效？

作为前厅的督导管理人员，应加强对员工的培训和注意进行现场督导检查，以便发现问题能及时解决。

6.4.1 前厅部服务质量现场管理

酒店对客服务岗位的服务质量是直接影响客人满意度、酒店经营效益的第一因素，针对每个服务项目制定服务标准有利于服务标准的统一，也有利于管理者对服务者现场督导管理，同时也可供酒店质量管理部门对整个酒店质量进行检查工作时参考。

1. 前厅部的服务分类

前厅部提供的服务岗位主要包括礼宾部、前台接待、前台收银、总机、预订、商务中心、大堂副理、宾客关系主任。总体而言可将服务分以下几类。

1）礼宾服务

礼宾服务包括行李服务、迎送服务和委托代办服务等。在酒店大堂、机场、车站迎送客人，安全运送客人行李，分送客人信件和留言以及客人委托的代办服务等。

2）接待服务

为抵店客人办理入住登记手续，掌握并控制客房出租情况，制作相关报表。

3）收银服务

收银服务包括办理离店客人的结账手续，管理住店客人账单，提供外币兑换服务等。

4）总机服务

总机服务包括接听电话、转接电话和叫醒服务。

5）预订服务

受理各种形式的客房预订服务，对预订进行计划安排。

6）咨询服务

回答客人问询，处理客人邮件、留言，介绍酒店的服务项目等。

2. 前厅部服务现场管理检查标准

1）礼宾部

（1）上岗前检查仪容仪表，按规定佩戴工号牌。

（2）保持良好规范的服务姿态，随时准备为宾客提供服务。

（3）热情、准确、快速地为宾客解答问题，并配“标准服务手势”。

（4）只配备与工作相关的物品上岗。

（5）存取行李进出行李房时随手关门，确保行李安全。

（6）完成每项工作任务后应及时返回工作岗位，远离本岗位时需经主管或当班领班同意。

（7）在工作区域内严格按行走路线行走。

（8）服从上级领导，快速、准确地完成工作任务。

（9）站立服务姿势规范，不依门靠柱、手不插入口袋中、不扎堆聊天。

（10）遵守酒店的任何相关规章制度。

案例

对答如流

一位女士来到酒店，要到顶楼的餐厅就餐，行李员建议把行李寄存在行李寄存处，这样用餐方便多了。在送女士去餐厅的过程中，门童又向客人介绍了餐厅的各种菜品及价位，在女士用完餐要离开时，得知女士要去机场，又建议女士走环路这样会快些，并告诉客人乘坐飞机要提前90分钟进入机场。客人满意地离去。

案例分析：

酒店员工应掌握建设性推销技巧，预测客人需求，有效地推销酒店的产品，解答客人的问题；了解酒店的服务项目，满足不同客人的需求；知道如何将产品的优点介绍给客人；掌握本地旅游、交通、文化、娱乐信息，为提供优质、高效的服务奠定基础。

2）前台接待

（1）上岗服装挺括、整洁，皮鞋光亮；左胸前佩戴名牌。

（2）站立服务，站姿端正，保持自然亲切的微笑，不随意离岗。

（3）礼貌周到，待客和气，见到客人主动打招呼，对客用敬语，语言规范、清晰，如遇繁忙，请客人稍等。

（4）热情接待客人，用相应语言接待客人，提供周到、细致的服务。

（5）态度和蔼、亲切，切勿谢绝客人，使客人感到亲切、愉快。

（6）服务快捷、准确，为客人办理入住手续不得超过3分钟。

（7）准确、及时将客人抵、离时间，各种活动安排通知有关部门，保证衔接无差错。

（8）大堂总台各种工作用品完好、有效、整齐、清洁、有序，周围环境整洁，盆景鲜艳、美观。

（9）做好交接班记录，交接工作清楚、准确、及时、无差错。

案例

记住客人的姓名

一位常住的外国客人从酒店外面回来，当他走到服务台时，还没有等他开口，接待员就主动微笑地把钥匙递上，并轻声称呼他的名字，这位外国客人大为吃惊。由于酒店对他留有印象，使他产生一种强烈的亲切感，旧地重游如回家一样。

又有一位客人在服务台高峰时进店，服务员问讯小姐突然准确地叫出："××先生，服务台有您一个电话。"这位客人又惊又喜，感到自己受到了重视，受到了特殊的待遇，不禁添了一份自豪感。

还有一位外国客人第一次前来住店，前台接待员从登记卡上看到客人的名字，迅速称呼他以表欢迎，客人先是一惊，而后作客他乡的陌生感顿时消失，显出非常高兴的样子。

此外，一位 VIP 客人(非常重要的客人——贵宾)随陪同人员来到前台登记，服务人员通过接机人员的暗示，得悉其身份，马上称呼客人的名字，并递上打印好的登记卡请他签字，使客人感到自己的地位不同，因受到超凡的尊重而感到格外的开心。

案例分析：

马斯洛的需求层次论认为，人们最高的需求是得到社会的尊重。当自己的名字为他人所知晓就是对这种需求的一种很好的满足。

在酒店及其他服务性行业的工作中，主动热情地称呼客人的名字是一种服务的艺术，也是一种艺术的服务。通过酒店服务台人员尽力记住客人的房号、姓名和特征，借助敏锐的观察力和良好的记忆力，提供细心周到的服务，使客人留下深刻的印象，客人今后在不同的场合会提起该酒店如何如何，等于是酒店的义务宣传员。

目前国内著名的酒店规定：在为客人办理入住登记时至少要称呼客人名字 3 次。前台员工要熟记 VIP 客人的名字，尽可能多地了解他们的资料，争取在他们来店自报家门之前就称呼他们的名字，当再次见到他们时能直呼其名，这是作为一个合格服务员最基本的条件。同时，还可以使用计算机系统，为所有下榻的客人做出历史档案记录，对客人做出超水准、高档次的优质服务，把每一位客人都看成是 VIP，使客人从心里感到酒店永远不会忘记他们。

3）前台收银

（1）确认宾客的所有消费，提供总账单，条目清晰、正确完整。

（2）完成各类客人结账手续效率高，准确无差错。

（3）各类收入报表和现金清点、挂账核算正确无误，交接手续齐全。

（4）征求宾客意见，向宾客致谢并邀请宾客再次光临。

4）总机

（1）在正常情况下，电话铃响 10s 内应答。

（2）接电话时正确问候宾客，同时报出酒店名称，语音清晰，态度亲切。

（3）转接电话准确、及时、无差错（无人接听时，15s 后转回总机）。

（4）熟练掌握岗位英语或岗位专业用语。

（5）叫醒服务重复宾客的要求，确保信息准确。

（6）有第二遍叫醒，准确、有效地叫醒宾客，人工叫醒电话正确问候宾客。

案例

请按时叫我

住在纽约华尔街附近 X 酒店的 W 先生是一位证券投机商。这一天，W 先生为了赶上第二天早上九点开始的主证券交易，委托酒店的电话接线员第二天早上八点叫醒他。平时，W 先生总是九点起床的，唯独这次例外，因为他看准了行情，打算明天一开市就一举吃进美国某钢铁公司的股票，以牟取暴利。然而，第二天 W 先生却睡过了头，结果没有赶上这桩买卖。事后，这种股票猛涨，W 先生气得直跺脚，数万美元的暴利成了泡影。W 先生把这些归咎于酒店没有履行叫醒客人的职责，一再要求酒店赔偿他的损失。

客人提出了以下原因：

（1）我的买卖就是证券交易，由于酒店方面没有按时叫醒我，使应该到手的十分可观的收入跑掉了，这是由于酒店的过失造成的。对于这样的过失，酒店应承担赔偿损失的责任，这从道义上讲也是应该的。

（2）叫醒客人是酒店的一项服务项目。由于酒店服务人员的疏忽，没有履行义务，这对于以“服务”为商品的酒店来说，是一个有损酒店形象的大错误。

（3）正因为相信酒店有准备的叫醒服务项目，我才住酒店的。但是，这一为客人所信赖的服务项目，酒店却没有做好。这不仅对我，而且对所有酒店抱有好感的人来说都是件遗憾的事。酒店对这一事件付出正当的赔偿金，也是应该的。

对此，酒店进行了调查：前一天的夜晚，W 先生的确向酒店提出了叫醒他的要求，并且酒店的接线员已经将此要求记录在“叫醒服务一览表”上，酒店的夜班经理也证实了这一点。到了第二天八点，接线员按要求叫醒了 W 和其他 5 间客房的客人。据酒店的接线员说，其他 5 间客房的客人都起床了。当叫到 W 先生时，W 立刻摘下了话筒，说了一声：“谢谢”。

案例分析：

酒店已经对 W 先生进行了叫醒服务，但 W 先生回答以后，马上又睡着了。因此，酒店没有任何不履行服务职责的行为。

对于想象中的损失，酒店不能支付赔偿金。即使真像 W 所说的，酒店的电话接线员忘掉了叫醒客人，因此损失了想象中的将来才能得到的利益。如果酒店对此也要赔偿的话，那么酒店对任何客人想象中的利益都要承担责任了，这是不合理的。无论怎么考虑，酒店都没有赔偿的义务。

这次事故是由于客人答应了接线员的叫醒电话后又睡着了引起的，所以接线员叫醒客人时，如果觉得客人回答的不太可靠，应该过 5 分钟再叫一次，以确认客人是否起床了。确认叫醒服务是否有效，要凭接线员的经验和感觉。

5）预订

（1）在正常情况下，电话铃响 10s 内接听电话，标准问候语问候客人，热情微笑，语音清晰，态度亲切。

（2）熟悉酒店各项产品，正确描述房型差异，说明房价及所含内容，向客人推荐适合客人要求的房间及酒店产品。

（3）尽可能多地获得客人信息，包括客人姓名和公司名称、抵店和离店日期、入住天数、入住人数、房间类型及其他服务或特殊要求，根据客人要求的时间段在系统中检查是否有房间可用。

（4）提供预订号码或预订姓名与客人重复确认，确认抵店具体时间，询问客人的联系方式，跟客人详细说明酒店入住的有关规定，通话结束前重复确认预订的所有细节，并向客人致谢。

（5）每天实时网络预订，及时确认网络预订信息，界面友好。

6）商务中心

（1）欢迎客人，起立并微笑问候客人；与客人交谈时，表现出关注、真诚、礼貌和沉着。

（2）同客人确认他/她要求的服务，如发送传真、影印、装订、国际长途、翻译、多制式充电器等以及服务完成的时间或设备使用时间，提供相应的有效准确的服务，仔细倾听客人的需求，并热情、真诚地回应客人。

（3）时刻确保接待台的干净整齐，使用设备后，把物品返还原处。确保会议室和计算机终端时刻处于工作状态，能够供下一位客人使用，确保工作台和会议室的舒适，提供有私密空间的环境，有秩序、保持清洁整洁。

7）大堂副理

每日当班大堂副理应在交接班完成后对大堂进行巡视检查，保持大堂整洁、卫生、有序，巡视检查内容如下所述。

（1）大堂是否有异常现象，如烟雾、异味，异常人员出入等。

（2）大堂内设施设备运行是否正常，如大堂照明、空调运行、天花板等。

（3）大堂指示牌是否过期，是否及时更换，会议签到台台面是否整洁，桌椅摆放情况是否整齐、不凌乱，桌面烟缸是否按标准及时清理，签到台是否及时撤离，天气预告牌内容是否更新，中英文对照内容是否准确。

（4）大堂桌面鲜花是否新鲜，是否及时更换，大堂植物叶面是否洁净，大堂休息区及电话亭内纸笔是否配齐，是否及时补充，公用电话是否使用正常；各广告宣传语、节假日大堂装饰物运行是否正常，摆放是否美观，如装饰物停止运行时，正面是否正对酒店大门。

（5）大堂内各张贴物是否有剥落现象。

（6）大堂是否保持干净、整洁、卫生，地面无纸屑、污渍、水渍等，无各种违禁物品。

案例

一封道歉信

一位商务客人在酒店餐厅用餐，发现菜里面有一只小虫子，客人非常生气，离开餐厅往房间走的路上还是感到很不舒服。他打开房门，发现房间里摆放着一盘精致的水果，旁边放着一张小卡片，上面写着以下内容。

尊敬的王先生：

您好！中午令您在餐厅用餐不愉快，我们感到非常抱歉。说实话，说心里话，说句真心话，您的每一句话都给我们留下了欢乐和“痛苦”，我们真诚地希望您接受我们诚挚的道歉，并祝工作顺利，心情愉快！

——大堂副理

王先生看到此留言，感到酒店确实非常重视宾客的感受，心情也开朗许多。走到床边，又看到床头柜上摆放着酒店赠送的一只憨态可掬的玩具小熊猫，于是情不自禁地笑了，一切的不愉快也都化为了乌有。

案例分析：

事实上，真正能够留住客人的不是富丽堂皇的酒店环境，不是精美可口的菜肴和柔软舒适的床铺，而是那看似不经意的一个个小小的细节，给宾客留下的那一份深深的感动。

8）宾客关系主任

（1）迎接所有到达的客人并与所有离店客人道别，查阅所有第二天到达的客人名单并确认按照所有 VIP 客人的要求做必要的安排。

（2）引导所有 VIP 客人到达房间，高质量做好重要客人和贵宾的入店前准备工作，入住登记工作，检查 VIP 房间及房间内为预抵客人安排的欢迎品。

（3）处理 VIP 客人在店期间事务并将客人的需要记录，同时更新客史档案。

（4）同住店客人保持不断的接触及了解客人的要求以保证迅速、有效、有礼有节地处理客人问题。处理每日的客户调查问卷的分发并收集，并将每日征询宾客对酒店的建议，修订成册。如遇有宾客生病应及时协助处理，向上级及时汇报，并做好事后慰问工作。

3. 前厅部的检查与考核

每月考核员工绩效，对入店住宿客流数据等进行数据分析，以实现质量目标，持续改进和完善前厅部服务质量管理体系。

前厅部经理或酒店相关部门或领导应对前厅部的各项服务过程及前厅部各岗位员工每月进行一次检查考核或巡查，参照 2010 年《旅游饭店星级的划分与评定》标准。检查的细则可参见表 6－3，前厅服务效率标准见表 6－4。




表 6－3 前厅部服务质量检查表

序号	检查部位	主要检查细则
1	所有部位	1. 仪容仪表得体，着装统一，体现岗位特色 2. 工服整洁、熨烫平整，鞋袜整洁一致；佩戴名牌，着装效果好 3. 站姿端正，语音清晰(说普通话)，语言文明、规范 4. 训练有素、业务熟练，应变能力较强，及时满足宾客合理需求，中外宾客一视同仁
2	行李服务	1. 行李服务人员在门口热情友好地问候宾客，为宾客拉开车门或指引宾客进入酒店 2. 帮助宾客搬运行李，确认行李件数，轻拿轻放，勤快主动 3. 及时将行李送入房间，礼貌友好地问候宾客，将行李放在行李架或行李柜上，并向宾客致意 4. 离店时及时收取行李，协助宾客将行李放入车中，并与宾客确认行李件数
3	礼宾、问讯服务	1. 热情友好，乐于助人，及时响应宾客合理需求 2. 熟悉酒店各项产品，包括客房、餐饮、娱乐等信息 3. 熟悉酒店周边环境，包括当地特色商品、旅游景点、购物中心、文化设施、餐饮设施等信息；协助安排出租车 4. 委托代办业务效率高，准确无差错
4	入住登记	1. 主动、友好地问候宾客，热情接待 2. 与宾客确认离店日期，对话中用姓氏称呼宾客 3. 询问宾客是否需要贵重物品寄存服务，并解释相关规定 4. 登记验证、信息上传效率高，准确无差错 5. 指示客房或电梯方向，或招呼行李员为宾客服务，祝愿宾客入住愉快 6. 办理每位客人的住宿登记不超过 3min
5	结账	1. 确认宾客的所有消费，提供总账单，条目清晰、正确完整 2. 效率高，准确无差错 3. 征求宾客意见，向宾客致谢并邀请宾客再次光临
6	预订	1. 及时接听电话，确认宾客抵离时间，语音清晰，态度亲切 2. 熟悉酒店各项产品，正确描述房型差异，说明房价及所含内容 3. 提供预订号码或预订姓名，询问宾客联系方式 4. 说明酒店入住的有关规定，通话结束前重复确认预订的所有细节，并向宾客致谢 5. 实时网络预订，界面友好，及时确认
7	总机	1. 在正常情况下，电话铃响 10s 内应答 2. 接电话时正确问候宾客，同时报出酒店名称，语音清晰，态度亲切 3. 转接电话准确、及时、无差错(无人接听时，15s 后转回总机) 4. 熟练掌握岗位英语或岗位专业用语
8	商务中心	1. 办理客人委托的各项服务正确无差错，记录手续齐备完整 2. 准确掌握各项收费标准，收款无差错 3. 熟悉有关电话、传真及相关资料，热情周到提供商务服务

表 6-4　前厅服务效率标准

项　　目	标准值/min	说　　明
预订时间(电话)	2.0	
预订时间(传真)	3.0	
客人查询信息时间	2.0	
入住登记时间(回头客、VIP 客人)	2.0	
入住登记时间(预订客)	2.5	
入住登记时间(新客人)	3.0	
入住登记时间(团队)	6.0	以 10 人登记时间为准
离店结账时间(散客)	3.0	
离店结账时间(团队)	10.0	以 10 人结账时间为准
行李送进客房	10.0	入住登记结束后开始计算
电话转到无人房间后提回	0.5	
散客叫醒时间和正确时间之间误差	5.0	
团队叫醒时间和正确时间之间误差	10.0	
代客复印服务时间	3.0	以复印 2 页为准
提供商品服务时间	2.0	以 3 件食品或物品为准

6.4.2　客房部服务质量现场管理

1. 客房部的服务分类

客房部服务质量现场管理主要包括整体客房服务、开夜床服务、贴身管家服务、洗衣服务、客房迷你酒吧、端茶送水服务、客房硬件维护保养与清洁卫生和公共区域卫生管理。

2. 客房部服务现场管理检查标准

1）整体客房服务

正常情况下，每天 14：00 前清扫客房完毕；如遇“请勿打扰”标志，按部门程序处理。

(1) 客房内所有用具放回原处。
(2) 文具用品、洗衣袋/单、浴室用具、卫生纸、面巾纸已补足。
(3) 烟灰缸、水杯已清空洗净或更换。
(4) 客人的衣服已折叠整齐或已悬挂好。
(5) 所有的鞋子已成双整齐码放，报纸或杂志已整齐码放。
(6) 留在房间的零钱或首饰未被移动位置。
(7) 用过的杯子或送餐用具已从房内撤出。
(8) 门把手上放的标志牌已放回原处。
(9) 应客人要求更新用过的毛巾。

(10) 浴袍已重新挂起。

(11) 客人个人的浴室用品摆放整齐。

2) 开夜床服务

正常情况下，每天17：00到21：00提供住客房开夜床服务；如遇“请勿打扰”标志，在门下或门把手上放置开夜床卡片。

(1) 客房与卫生间清扫整洁、无毛发、无灰尘、无污渍。

(2) 所有物品已整理整齐，所有客用品补充齐全。

(3) 床头灯处于打开状态，遮光窗帘已充分闭合。

(4) 床边垫巾和拖鞋放置到位，电视遥控器、洗衣袋等放置方便宾客取用。

(5) 床头放置晚安卡或致意品。

3) 贴身管家服务

贴身管家服务(Butler Service)是更专业和私人化的一站式酒店服务，它是集酒店前厅、客房和餐饮等部门的服务于一人的服务。下榻酒店的贵宾将得到一位指定的专业管家专门为他(她)服务。贵宾的一切服务需要，诸如拆装行李、入住退房、客房服务、清晨叫早、订餐送餐、洗衣、订票、安排旅游和秘书服务等，都由这位贴身管家负责。这种更加个性化的服务极大地方便和满足了酒店贵宾的需求。

(1) 了解宾客姓名、性别、年龄、身份、国籍、爱好、禁忌、宗教信仰、活动日程、入住房间号码、随行人数、抵离店时间、生活习惯、宾客住店缘由、标准要求、特殊要求、接待单位负责人、负责此次接待的酒店销售代表等详细信息。

(2) 房间布置提供个性化服务，按当日天气情况，提前30min调节好房间空调温度、给鲜花喷水，并将房门打开。

(3) 礼貌问候宾客，致欢迎语，站在宾客左前方1.5m处引领宾客进房，及时送欢迎茶，适时做好相应的介绍。

(4) 根据宾客日程安排为宾客做好相应准备，保密工作完善，确保宾客住店期间的安全。

(5) 了解宾客对酒店的满意度，做好接待总结，收集宾客喜好建立档案。

案例

“欢迎您第9次入住”

朴先生在希尔顿酒店退房时，酒店的贴身管家微笑着说：“谢谢您，朴先生，真希望第9次再看到您。”客人早记不清是第几次入住了，但贴身管家却能记住他这是第8次光临希尔顿了。

如果员工只是说“欢迎您下次光临”，相信朴先生不会留下深刻的印象，但是员工记得客人的入住次数，让朴先生感到倍受重视。后来，他和儿子每次出差只选择希尔顿酒店，20年不变。

案例分析：

如果说朴先生认可希尔顿酒店，还不如说是他认可酒店员工的业务知识和对他的尊重。没有一颗时刻关注宾客的心，也就没有让客人感动的经历了。

4）洗衣服务

（1）洗衣单上明确相关信息(服务时间、价格、服务电话、送回方式等)，配备酒店专用环保洗衣袋。

（2）应宾客要求，及时收集待洗衣物，并仔细检查。

（3）在规定时间内送还衣物，包装、悬挂整齐。

（4）所有的衣物已被正确洗涤、熨烫，如果污渍不能被清除，书面告知宾客。

5）客房迷你酒吧

（1）酒吧实行房务中心管理制，客房部建立酒水库，由专人负责照单补发酒水，楼层工作间配备一定数量的酒水及小食品，每个班次相互清点，做好交接记录。

（2）小冰箱运行状态良好，无明显噪声，清洁无异味。

（3）提供微型酒吧价目表，价目表上的食品、酒水与实际提供的相一致。

（4）食品、酒水摆放整齐，且标签朝外，均在保质期之内，发现过期酒水及时撤出、更换。

（5）及时补充微型酒吧上被耗用的物品，应要求及时供应冰块和饮用水。每天检查小酒吧。生产日期和保质期加起来如超过或小于需查酒水时间则是过期酒水。

（6）客房所消耗的酒水及小食品应尽快补充，已确保客人正常饮用。

6）房务中心

（1）按时到岗，确保有良好的精神状态和仪容仪表。

（2）清洁办公室卫生。

（3）与夜班领班核对呼机和客房钥匙。

（4）阅读交班本，跟进上一班次未尽事宜。

（5）准备楼层所需报表：楼层主管工作表、在店客人报表、VIP客人报表、宾客喜好报表。

（6）将每日在店VIP客人和当日预抵VIP客人的信息写在告示牌上。

（7）监督早班员工的签到。

（8）发放呼机和楼层客房钥匙，确保正确填写《客房呼机钥匙领用记录》。

（9）将当日预抵的房号及时通知给相应的楼层主管。

（10）如有新增加的VIP客人要及时通知相应的楼层主管和各级经理。

（11）跟进前台及时将当日预抵但还没有分房的客人房号确定下来并及时通知相应楼层主管。

（12）做好客房租借物品的管理。

（13）接听电话，并做好记录；保证记录的准确、完整和及时传递、反馈。

（14）规范和标准地制作部门的所有发文和表格，及时做好关于本部门的信息和文件的接收与发放；处理办公室的各种发文和文档的处理。

（15）保证所有物品的配量(酒水、迷你商场、印刷品、租借物、各类耗品)。

（16）将上级经理每日查房的结果打印出来并通知相应的主管。

（17）完成上级交给的其他工作。

7）客房硬件维护保养与清洁卫生

客房维护保养与清洁卫生项目见表6-5。

表6-5　客房维护保养与清洁卫生

序号	标准内容
1	房门：完好、有效、自动闭合、无破损、无灰尘、无污渍
2	地面：完整、无破损、无变色、无变形、无污渍、无异味
3	窗户、窗帘：玻璃明亮、无破损、无污渍、无脱落、无灰尘
4	墙面：无破损、无裂痕、无脱落、无灰尘、无水迹、无蛛网
5	天花(包括空调排风口)：无破损、无裂痕、无脱落、无灰尘、无水迹、无蛛网、无污渍
6	家具：稳固、完好、无变形、无破损、无烫痕、无脱漆、无灰尘、无污渍
7	灯具：完好、有效、无灰尘、无污渍
8	布草(床单、枕头、被子、毛毯、浴衣等)：配置规范、清洁、无灰尘、无毛发、无污渍
9	电器及插座(电视、电话、冰箱等)：完好、有效、安全、无灰尘、无污渍
10	客房内印刷品(服务指南、电视节目单、安全出口指示图等)：规范、完好、方便取用、字迹图案清晰、无皱折、无涂抹、无灰尘、无污渍
11	绿色植物、艺术品：与整体氛围相协调、完整、无褪色、无脱落、无灰尘、无污渍
12	床头(控制)柜：完好、有效、安全、无灰尘、无污渍
13	贵重物品保险箱：方便使用、完好有效、无灰尘、无污渍
14	客房电话机：完好、有效、无灰尘、无污渍，旁边有便笺和笔
15	卫生间门、锁：安全、有效、无破损、无灰尘、无污渍
16	卫生间地面：平坦、无破损、无灰尘、无污渍、排水畅通
17	卫生间墙壁：平整、无破损、无脱落、无灰尘、无污渍
18	卫生间天花：无破损、无裂痕、无脱落、无灰尘、无水迹、无蛛网、无污渍
19	面盆、浴缸、淋浴区：洁净、无毛发、无灰尘、无污渍
20	水龙头、淋浴喷头等五金件：无污渍、无滴漏、擦拭光亮
21	恭桶：洁净、无堵塞、噪声低
22	下水：通畅、无明显噪声
23	排风系统：完好，运行时无明显噪声
24	客用品(毛巾、口杯等)：摆放规范、方便使用、完好、无灰尘、无污渍



案例

尘埃与黄斑

2056房的客人打电话给客房经理，说服务员卫生没有打扫好，而且马桶上有黄斑，当经理来到客人房间时，客人说桌子上全是灰尘等，待经理去查明原因，回到房间时，告诉客人，因为酒店所处的位置是闹市区，车流很大，酒店附近又有一些建筑工地，加之本地区经常刮风，所以家具表面有很多灰尘，但服务员还是认真打扫的，至于马桶上的黄斑由于最近换了一批清洗液，服务员没有阅读说明书，还是按照以前的方法使用，由于用清洗液浸泡的时间过长，用清水洗的时间不够所以留下了黄斑。经理表示感谢提出意见的客人。

案例分析：

客房服务员清扫房间、卫生间，一切都是按照程序进行。可仍然出现客人投诉，在经理的细心观察下，才找到原因所在，从而改进了操作程序，使客房卫生得到改善。

从实例中看出，酒店地处环境很重要，建筑工地尘土飞扬，擦抹过早很快又蒙上尘埃，这就要求服务员告诉客人应尽量少开窗，以减少尘埃飞进，保持客房卫生。

总之，为客人创造优雅卫生的生活环境是酒店服务的一项重要内容，也是酒店义不容辞的责任。

8）公共区域卫生管理

（1）公共烟灰桶每隔半小时巡查一次，视客流量情况增减清洁密度，添加米石，上面盖有酒店店徽标志。

（2）地毯吸尘时注意地毯边锋和死角，发现污渍及时处理。

（3）用地推和专用上光剂对地面进行清洁，擦拭客用电梯外门墙面、墙角线，用潮抹布依次擦拭客用电梯外门、电梯按钮显示灯、墙面、地脚线、摆台、挂画等装饰物。

（4）清洁走道排风口、壁纸。用抹布擦拭壁纸和排风口，使其干净无灰尘、无蛛网。

（5）楼道安全指示灯每日进行擦拭检查，发现异常及时报修。

（6）公共卫生间地面干净无水渍、镜面明亮、照明充足、温湿度适宜、通风良好，设施设备完好。

案例

可以先打扫810房间吗

住在810房的两位客人来自浙江温州，他们今天上午刚抵达杭州，经朋友介绍下榻到这家酒店。离午饭还有近两个小时，他们去苏堤、白堤转了转，下午便开始了工作。

第二天上午用完早餐回到房里，一位原定下午来与他们商议一宗出口业务的杭州市某大公司副总经理来电，因故欲改到上午进行。由于这宗买卖关系到温州客人半个年度的经营计划，同这位副总经理洽谈是他们此次来杭的首要目标，所以尽管上午已有安排，他们还是一口答应，挂上

电话后，马上与另外两家公司联系，把原定上午会面的计划推迟到下午。“那副总还有半小时便要到达，房里还是乱七八糟的，请服务员快来打扫吧”，年纪较大的那位营业部经理对助手说道。

助手开门出去找楼层值台服务员时发现，一辆服务车已停在801房外面，801房的门敞开，显然服务员已经开始在那儿做客房清洁工作。助手到801房，十分斯文地请两位服务员立即打扫810房，最后没有忘记说一声“谢谢”。两位服务员听到他的要求面面相觑，似乎有什么难处。“不知我的要求会给你们带来什么困难吗?”助手还是彬彬有礼地询问。

一位年纪稍大的服务员开口了，她说：“我们每天打扫房间都按规定的顺序进行，早上8点半开始打扫801房，然后是803、805等，先打扫单号，接着才是双号，打扫到810房估计在10点左右……”“那么能不能临时改变一下顺序，先打扫810房呢?”助手十分耐心地问道。“那不行，我们的主管说一定要按规范中规定的顺序进行”，她们面露难色，显然她们很理解客人的心情，她们也很愿意满足他的要求，但她们不敢违反酒店的规定。

案例分析：

本例反映了该酒店在管理上的两个问题：一是在员工培训方面，管理人员片面强调服务员执行规定和按程序操作，没有把服务上的灵活性告诉他们。一切规范和程序的根本目的是保证服务质量，因此，制定各种规范和程序的唯一依据是站在客人立场上，为客人考虑，一味强调程序，固然能在一般情况下保证大多数客人满意，毕竟还有一部分客人的特殊需求不在规范之内，甚至可能与酒店服务程序有悖，只要那些特殊需求是合理的，酒店应予以尽量满足。在应变能力和服务技巧方面，有些服务员在工作中确实存在上述问题。规范是不能满足所有的客人的，有些客人的需求有时比较特殊，一般规范难以包罗万象，所以要求服务员在工作中一定要灵活机智地处理每件事情，绝不能麻痹大意，从而造成不好的后果，减少酒店潜在客源。

3. 客房部的检查与考核

客房部经理或酒店主管领导及酒店服务质量考核部门在内部审核之外，应每月对客房部的服务质量或服务质量管理体系运行状况进行检查、巡视抽查及考核。

在检查、巡查和考核时，依据表6－6对客房部各部门的主要服务项目进行核查和考核，以发现薄弱环节，找出存在问题。

表6－6 客房部服务质量检查表

序号	检查部位	主要检查细则
1	房务中心	1. 楼面、走道、墙壁整洁干净 2. 客房门、铃、把手、锁、门镜和安全链等安好有效，干净光亮 3. 房内地毯清洁完好，无垃圾污渍和破损，窗户明亮、干净，窗台清洁无灰，窗帘干净，天花板、地面、墙面无污渍、无损裂、无破损、无虫害 4. 房内设施、设备、家具及用品齐全、完好 5. 电话机完好有效，功能齐全，备有电话指南、纸笔 6. 冷热水供应正常，水质清洁 7. 温度湿度适当，空气新鲜无异味 8. 为客服务勤快、机敏、文明、礼貌

续表

序号	检查部位	主要检查细则
2	布件房	1. 准时收送布草，点数准确，收发手续齐备，无差错 2. 检查布件损耗情况，及时更新、报废、添购，保证使用 3. 布件、制服分类明确，存放整齐，摆挂有序，保管妥当，无受潮、积尘及霉变现象
3	PA 部	1. 服务场所标志醒目光亮、完好无损 2. 庭院、走(车)道清洁，地面无烟蒂、纸屑、垃圾及痰迹 3. 外墙、玻璃幕墙、台阶、门窗干净光亮，完好无损 4. 环境绿化整洁美观，修剪整齐，无落叶，无垃圾 5. 大堂整洁，家具干净，各种灯具、艺术挂件和装饰品挂放端正，干净整洁 6. 公共厕所有专人清洁，服务热情规范，厕所内空气清新，无异味 7. 所有人员着装统一，服装整洁，胸卡佩戴规范 8. 垃圾箱四周无散积垃圾
4	洗衣房	1. 洗涤设备整洁完好，有效运作 2. 洗涤衣物分类存放，整齐有序 3. 客衣收发正确，轻装轻放，防止走样和弄脏 4. 夹烫、明烫、平烫等作业规范，确保衣物挺括无折皱

客房服务效率标准见表 6－7。

表 6－7　客房服务效率标准

项　　目	标准值/min	说　　明
散客查房	3.0	
团队查房	8.0	以 5 间房为准
客房服务时间	5.0	提供客人物品等服务时间
客房维修处理时间	15.0	可及时处理的维修时间控制
标准间保洁时间(VC 房)	10.0	干净空房平均每人
标准间保洁时间(OC 房)	20.0	住客房平均每人
标准间保洁时间(VD 房)	30.0	走客房平均每人
大床房保洁时间(VC 房)	10.0	干净空房平均每人
大床房保洁时间(OC 房)	20.0	住客房平均每人
大床房保洁时间(VD 房)	25.0	走客房平均每人
豪华标间保洁时间(VC 房)	15.0	干净空房平均每人
豪华标间保洁时间(OC 房)	30.0	住客房平均每人
豪华标间保洁时间(VD 房)	40.0	走客房平均每人
长住客房保洁时间	15.0	标准间平均每人



6.4.3 餐饮部服务质量现场管理

1. 餐饮部的服务分类

餐饮部提供的服务项目主要包括正餐服务、自助餐服务、送餐服务、会议和宴会服务。

2. 餐饮部服务现场管理检查标准

1）总体原则

(1) 餐厅摆设。餐厅必须在开餐前15min摆设完毕，始终以干净、整洁的餐厅迎接每一位客人。

① 所有桌椅应保持水平直线，且桌椅要无尘、无渍、稳固。

② 台布和餐巾必须平整、干净，没有破损。

③ 依照标准开餐前摆好必需的餐具、用具。

④ 烟灰缸，玻璃杯，花瓶和其他必需品等必须摆上。

⑤ 牙签、火柴、水勺、餐垫和餐巾准备充分够用。

⑥ 在服务边柜上准备充分入厨单、点单本、菜单、账单夹和客人意见卡，保持干净。

⑦ 服务柜内其他物品准备充足。

⑧ 保证服务柜内无私人物品。

⑨ 服务托盘干净并使用托盘垫。

⑩ 其他服务设施如报架、伞架、衣架等用品已摆放整齐，备好待用。

⑪ 楼面植物新鲜，无枯萎现象，并且摆放位置适中。

⑫ 餐厅灯光、背景音乐及其他装饰品符合标准。

⑬ 餐厅无难闻的气味。

⑭ 地毯保持清洁，每个餐段结束后必须清洁干净。

⑮ 确保无小飞虫。根据各部门规定进行杀虫。

⑯ 所有的预定按标准摆设。

(2) 设备及家具。餐厅里的设备及家具是最基本的经营设施，提供给客人的设备、家具应光亮、整洁、无破损、稳固。餐厅应设有专门的清洁、保养制定。

① 管家部应对各部门设备及家具定期清洁、保养。本部门员工也应协助进行清洁维护工作。

② 服务车使用时不应超负荷承载物品，并且应定期维护车轮等易损部件。

③ 设备、家私维修需先填写维修单交给工程部，由工程部统一安排。

④ 所有问题应提前预防，及早发现，避免更大问题发生。

⑤ 所有的设备和家私必须在营业前检查。

(3) 货物和设备的储存。必须确保所有收到的货物和设备都被适当的存放。必须确保所有库房在任何时候都保持清洁、有条理。

(4) 餐前例会。所有当班员工必须在上班之前参加例会，针对一些重要的事件，能够有效地保持沟通，了解工作区域及任务。

2）正餐服务

① 宾客抵达餐厅后，及时接待并引座。正常情况下，宾客就座的餐桌已经布置完毕。

② 提供菜单和酒水单，熟悉菜品知识，主动推荐特色菜肴，点单时与宾客保持目光交流。

③ 点菜单信息完整(如烹调方法、搭配等)，点单完毕后与宾客确认点单内容。

④ 点单完成后，及时上酒水及冷盘(头盘)，根据需要适时上热菜(主菜)，上菜时主动介绍菜名。

⑤ 根据不同菜式要求及时更换、调整餐具，确认宾客需要的各种调料，提醒宾客小心餐盘烫手，西餐时，主动提供面包、黄油。

⑥ 为宾客展示酒瓶时，在宾客面前打开酒瓶，西餐时，倒少量酒让主人鉴酒。

⑦ 宾客用餐结束后，结账效率高、准确无差错，主动征询宾客意见并致谢。

3）送餐服务

① 熟悉餐饮菜单全部内容。

② 电话铃 3 声之内接听电话，保证声音有热情。

③ 称呼客人名字。

④ 有礼貌，说话声音清楚，仔细聆听，避免重复问客人问题。

⑤ 准确记录客人的点单，重复客人的点单并得到客人确认。

⑥ 使用推销技巧。

4）自助餐服务

(1) 展示餐台。

(2) 客人餐台。

(3) 服务。

① 在宾客抵达餐厅后，及时接待并引座。正常情况下，宾客就座的餐桌已经布置完毕。

② 在宾客入座后及时提供咖啡或茶。

③ 所有自助餐食及时补充，适温、适量。

④ 咖啡或茶应宾客要求及时添加，适时更换烟灰缸。

⑤ 宾客用餐结束后，及时收拾餐具，结账效率高、准确无差错。宾客离开餐厅时，向宾客致谢。

5）会议宴会服务

(1) 按照会议或宴会单的要求按时准备好相应的物品，如台布、杯具等物品。

(2) 会议按会议要求布置会场，熟悉接待等级、提供相应的设施配置及服务标准；宴会按照客人预订的席数，按厅堂的形状位置，适当妥善安置餐桌及备餐桌的位置，使餐台摆放美观大方。

(3) 会议台布要求干净、无污迹、无破损，中线要正对会议台中间，两边对齐，每排的高度要保持一致。

(4) 客人入座后，应立即为客人斟茶水，以八成满为标准。

(5) 主席台的茶水，一般情况是嘉宾入座后立即送上，特殊情况可提前 5～10min 倒好，如电视直播、电视电话会议等。

(6) 会议期间，如有茶点、水果的，服务员应及时收拾台面的垃圾，确保会场的卫

生。同时要补充食品及餐具。

（7）宴会期间，服务员根据菜单内容，按照上菜顺序，掌握好上菜时机，先汤羹、冷盘，后热炒、大菜、蔬菜，主食面点，最后是水果。如宾客有特殊要求则需按照宾客要求进行。

（8）会议结束后，马上打开会场大门，并站在门口恭送客人。

3. 服务质量的现场控制

1）服务程序的控制

开餐之前，餐厅主管应始终站在第一线，通过观察、判断、监督、指挥服务员按标准程序服务，发现偏差，及时纠正。

2）上菜时机的控制

根据客人用餐的速度、菜肴的烹制时间等，掌握好上菜时机，做到恰到好处，既不要让客人等候时间太长，又不能上菜太快。餐饮管理人员应注意并提醒服务员掌握上菜时间，尤其是大型宴会，每道菜的上菜时间应有餐厅主管亲自掌握。

3）意外事件的控制

餐饮服务的过程是服务人员与客人面对面直接交往的过程。由于各种原因，如客人情绪不佳、菜肴上错、语言障碍、风俗习惯差异等，极易引起客人投诉。一旦引发投诉，餐饮管理人员一定要迅速采取措施，以防事态扩大，影响其他客人用餐。

4）人力资源的控制

一般餐厅实行服务员分区看台负责制，服务员在固定区域服务。但是，餐厅客情变化较大，区域分工有时并不能满足现场服务的需求，这就需要对服务员进行再次分工，即某一个区域的客人突然来得太多，应该从其他服务区域抽调人力来支援，待情况正常后再将其调回原服务区域。用餐高峰过去后，可让一部分员工先休息，留下另一部分员工继续工作，到一定时间再交换，以提高员工的工作效率。

案例

从后退一步想到的

入住希尔顿酒店的朴先生在餐厅用早餐，服务员为他送上一盘点心，点心的样子很奇怪，他就问："中间这个红红的是什么？"服务员看了一下点心，后退一步说那是新西兰产的一种水果。"那么旁边这一圈黑黑的呢？"服务员再上前看了一眼，又后退一步，告诉他那黑黑的是什么，服务员之所以后退一步是为了防止她的口水溅到菜里。

案例分析：

员工规范的岗位举止是酒店形象的窗口。就如服务员回答客人总是不自觉地后退一步，就是这贴心的后退一步，不仅为客人提供了一个干净、舒适的用餐环境，而且全面展示了希尔顿酒店的管理水平。

4. 餐饮部的检查和考核

餐饮部经理或酒店服务质量考核部门应逐月对餐饮部的各对客服务部门及各类员工进

行检查、巡查或考核，以推进餐饮部服务质量管理体系持续改进和完善。餐饮部服务质量考核项目见表6-8。

表6-8 餐饮部服务质量检查表

序号	检查部位	主要检查细则
1	所有部门	1. 着装统一，服装整洁，胸卡佩戴规范 2. 不戴首饰，男发长不及领，女发长不披肩，化淡妆，不留长指甲，不涂指甲油 3. 语音清晰，语言规范，中外宾客一视同仁 4. 餐桌椅、餐具、用品清洁完好，菜单整洁美观，无破损，无污渍，无涂改 5. 地板或地毯干净、完好，无垃圾、无污渍、无破损 6. 标志醒目、光亮
2	餐厅	1. 站立服务，微笑待客，热情周到 2. 第一道菜出菜点菜时间不超过15min，按序出菜，无差错，并报菜名 3. 递送菜点、酒水和餐具时使用托盘 4. 需分割的菜主动替宾客分割 5. 勤换骨盘，保持餐桌骨盘内盛物不堆积出盘
3	酒吧、咖啡厅	1. 站立服务，微笑待客，热情周到 2. 递送酒水、茶水和点心时使用托盘 3. 酒水、点心送上时应报品名 4. 鸡尾酒配制时快速、准确、保质保量 5. 为宾客调酒时无溢滴现象 6. 做好醉酒客人的处理工作，有紧急防护措施
4	送餐部	1. 接听预订电话时准确记录宾客要求并复述，以确保无误 2. 餐具、水杯、酒杯整洁完好，严格消毒，无脏痕，无缺口，无水迹 3. 菜点符合质量要求，加盖保洁、保温 4. 送餐服务规范，客人签单后表示感谢，礼貌道别
5	酒水部	1. 各类酒水堆放整齐有序，货架上货物明码标价且均在保质期内 2. 酒水仓库干净整洁，无积灰，无垃圾，无“四害”，无蜘蛛网，通风，温湿适度，货物充足不断档 3. 定期清点，账物相符

6.4.4 康乐部服务质量现场管理

1. 康乐部的服务分类

康乐部是酒店为宾客提供保健和娱乐服务的重要部门。康乐部的基本任务就是为客人提供健康、卫生、舒适休闲服务。康乐活动所包括的内容很多，可分为康体类、保健美容类和娱乐类三大类。

（1）康体类项目主要包括健身房、乒乓球室、保龄球室、高尔夫球场、壁球房、网球

房、游泳池(兼有室内、室外)等。

(2) 保健美容类项目主要包括美容美发类。

(3) 娱乐类项目主要包括棋牌室。

2. 康乐部的检查与考核

康乐部经理、酒店主管领导或服务质量考核部门应每月对康乐部的各部(室)、各岗位服务质量及服务质量体系运行状况进行抽查、巡查。抽查或巡查时，应重点检查表6-9中所列出的内容与要求。

表6-9 康乐部服务质量检查内容与要求

序号	检查部位	主要检查细则
1	各部(室)通用要求	1. 服务人员站立服务，微笑待客，热情周到 2. 设施设备完好有效 3. 客人用的毛巾、用品等一客一换
2	游泳池	1. 水质清洁 2. 严防传染性皮肤病患者入池 3. 为客人提供的饮料等质量合格
3	美容美发院	1. 室内台、框、镜、地清洁，无尘、无灰、无碎发 2. 美容(美发)师应穿白大衣，修面时应戴口罩 3. 理发、美容用具要进行一客一档的紫外线消毒 4. 布件一客一换，大围巾一天一换，均应在蒸箱内统一加热消毒
4	健身房	1. 各类健身器材应完好、有效 2. 场地卫生，无垃圾 3. 空气新鲜，温度、湿度适宜
5	棋牌室	1. 棋牌完好无损，桌椅等设施整洁、完好 2. 室内清洁，无垃圾，无杂物 3. 服务热情，茶水卫生，点心质量合格

6.4.5 后台办公室服务质量现场管理

酒店的后台作为非直接对客服务部门是酒店营运部门的后勤保障，其作用在整个酒店经营中也是非常重要的。后台部门管理、运作直接影响客服务部门的效率和服务质量。

酒店质量管理体系的提升，不仅要重视直接对客部门的服务建设，也要重视后台二线部门的管理。各个部门建立一套统一的直接对客服务部门的规章制度及服务流程是后台部门运营的质量保障。

酒店的行政办公室是酒店后台区域的主要集中的地方。后台办公区域的管理制度是前台对客服务的保障及有力支持。

1. 基本规范

(1) 每位员工认真执行酒店的各项规章制度和纪律要求。

(2) 上班时间保持办公室内安静、有序的工作氛围。

（3）注重环保意识，注意节约办公耗材，注意节水节电，做到人走断电。

（4）办公室环境整洁，各类办公用品摆放整齐有序，纸篓、烟缸保持干净。

（5）各办公室都应建立相应的办公管理制度，必要的制度张贴。

2. 服务意识

（1）办公期间，办公室不得反锁门。

（2）有客人或员工来访时应主动迎接，热情协助办理相关事宜。

（3）服务时，接听电话要及时，用语规范，本着先外后内的原则，同时遇到暂不能办理的事情要耐心解释说明，不可态度生硬、冷漠。

3. 安全意识

（1）办公室人员要熟练掌握安全消防知识，会使用所配备的消防器材。

（2）办公室内严禁存放易燃易爆及带腐蚀性的危险物品。

（3）下班时认真检查门窗是否关好锁好，切断相关办公设备的电源。

6.4.6　工程部服务质量现场管理

1. 基本规范

（1）每一位员工应保持良好的个人卫生，时刻注意仪容仪表。头发要梳理整齐，男员工的头发不得超过制服的衣领。女员工的头发也要梳理整齐，短发不得超过肩膀，长发要束起来。两侧头发的长度不得超过耳根。男员工不能蓄长胡须。当班前要将脸部修整清洁。

（2）当班期间要求制服整洁干净。当班期间必须佩戴名牌。

（3）只允许使用员工通道进出酒店。

（4）工作中讲求安全第一，创造并维护一个安全的工作环境是每一位工程部员工职责。

（5）当班期间随身携带一套应手的工具。有关停机维修时清楚挂安全牌制度必须严格执行。

（6）确保按进度完成工单上的任务，并仔细填写工单的后半部分包括完成任务所花费的时间。完成任务后将已清洁无故障工具返还至指定地点。

（7）保持工作区域的清洁。

（8）全体工程部员工在工作中必须遵守安全操作程序。

（9）酒店运行能源管理以控制和减少酒店各区域能源消耗的浪费和对环境的负面影响来保证客人舒适的居住环境。

2. 对客服务现场检查标准

（1）走楼梯或乘坐服务梯。不得使用客用电梯。

（2）进入客人房间前，确定房间号码，双手无污渍，无“请勿打扰”牌挂在门口。如见到“请勿打扰”的牌子挂在门口不要敲门或试图进入房间。用内线打电话给宾客服务经理或客房部主管，请他们帮助与客人通话并等待指示。

（3）向客人解释来到客人房间的目的，未经客人允许不得进入客人房间。

(4) 在客人房间内工作，确保房门始终处于开敞状态。采取适当的保护措施以避免将房间弄乱。

(5) 工作完成后整理房间，收拾好所有的工具和器械。如有必要，通知客房服务员对房间进行清洁，如用吸尘器清洁地毯，清洁洗手间等。

3. 各系统检查点

(1) 设施设备公共部分。

(2) 供配电系统。

(3) 给排水系统。

(4) 空调系统。

(5) 电梯系统。

(6) 锅炉房。

(7) 弱电系统(电脑、电话、音像)。

4. 工程部的检查与考核

工程部的检查与考核主要有下列4种方式。

1) 日常检修作业的验收

对每项设备设施的修理作业完成后均应由工程部负责质量验收。必要时，应会同设备设施使用部门代表，验收合格，方可在维修单上签收。

2) 检修作业过程中巡查

工程部经理、酒店主管经理或酒店质量管理部门在检修作业过程中，到检修现场巡查，以检查其作业行为是否规范，作业过程质量是否合格。

3) 内部审核与外部审核

内部审核与外部审核时，审核员通过问、查(记录)、看等手段，诊断其检修服务质量管理体系是否在有效运行，是否有不合格项。

4) 逐月统计和考核在用设备设施完好率等质量目标

在用设备设施完好率是工程部的主要质量目标。工程部首先应列出受检的再用设备设施清单，它们应该是对酒店服务质量起重要影响的、价值较高的设备设施；经酒店主管经理审查同意后，逐类制定设备设施完好标准，以作为其完好状况的检查依据。

每月初对上月设备设施的巡查和报修记录进行数据统计，获取设备设施完好率等质量目标。同时，还可以对酒店设备设施的损坏状况、修理次数等方面数据，采用排列图、因果分析图和对策表等统计技术进行数据分析，以改进薄弱环节，降低修理量与检修费用，推进工程部质量管理体系持续有效运行。

此外，酒店的保安部、财务部等部门也应建立和实施质量管理体系。对分包的商场部、旅行社等影响酒店服务质量的服务过程，酒店也应就其服务过程与服务行为制定服务过程控制规范和服务规范，并不定期地监督抽查其服务质量，以判定是否能够续签分包合同，作为酒店合格供方的资格。

6.4.7 厨房服务质量现场管理

所有的厨房员工在工作时间内必需遵守安全，卫生防疫及卫生的规定，保证工作区域

卫生的干净和清洁的环境卫生，保证所有的客人和酒店的员工无论在任何时间里都不被细菌和病菌传染。

在清洁过程中，必须保证不能只是看上去表面干净，还要清除污垢，油渍和残留物。细菌的繁殖能力很强，并会传染给人是个危险的问题。必须按照下列步骤去制止细菌的繁殖：一是使用洗涤剂来制止细菌的传播；二是使用沸煮的方法或洗涤剂来防止易传染的生物；三是在工作期间所有的清洁成果都必须达到并通过卫生防疫的检查。

1. 总体要求

1）个人卫生要求

所有的厨房员工的个人卫生必须按照酒店各项规定去执行。

2）工作基本要求

在厨房工作时所有厨房员工必须熟悉厨房工作基本要求及工作流程。

3）职业安全

在厨房工作的时候所有厨房员工必须熟悉职业安全及厨房安全的准则，认真阅读及了解职业安全和厨房安全的准则。

2. 厨房服务现场管理检查标准

1）厨师

厨师上岗需按照酒店仪容仪表要求、卫生要求、厨房物品使用要求等相关规定上岗。

2）标准菜谱的使用

一个标准菜谱相当于一个公式，它包括了所有的原材料，必要的烹调方法，从原材料的准备与加工直到一道菜肴的完成；它列举出了菜肴的名称，每一种原材料精确用量，怎样去测量，还包括了程序、制作、烹制后的状态，每一份的标准份额。标准菜谱的目的是更好地掌握制作的细节，无论谁烹制都能使菜肴的质量保持一贯性。而且容易控制数量，也方便于介绍和品尝。未经行政总厨许可，任何人都不能更改确定好的标准菜谱，必须严格遵循。

3）厨房设备

按正确的方法使用和操作各类厨房设备，以确保设备能被安全正常的操作。

4）保护厨房能源

机器和厨房固定设备需要能源才能运转而这些能源是较昂贵的，在厨房里你必须按照酒店规定来保护能源。

5）保鲜冰箱储藏食物

所有存储的食品必须符合《中华人民共和国食品卫生法》。

6）工作间

工作间作为厨房和客人用餐区的连接点，工作间有序正常的运转，餐厅才能有序规律地进行。

7）厨房出品

厨房出品应严格按照酒店的要求和标准出品，如盘子的使用、出品的份额、装饰、配菜等方面。

3. 厨房的检查和考核

厨师长或酒店服务质量考核部门应逐月对餐饮部的各对客服务部门及各类员工进行检

查、巡查或考核，以推进餐饮部服务质量管理体系持续改进和完善。厨房的检查和考核项目见表6-10。

表6-10 厨房的检查和考核项目

序号	检查部位	主要检查细则
1	厨房	1. 地面无积水和油腻，有隔音装置，各类设施完好有效 2. 灶台和橱柜清洁无油垢，柜内用品摆放整齐有序 3. 排烟罩、砧板、刀具、调料缸、冰箱等器材清洁完好 4. 中西冷盘间等场所做到“三白”，即白衣、白帽、白口罩；“三专”，即专间、专人、专用具；“三严”，即严格检查进货、严格分开生熟食品、严格消毒各种用具；“三不入”，即未洗净的生食不入内、无关人员不入内、私人物品不带入；备有“三水”，即消毒水、洗涤水、清水 5. 专人排菜把关，确保出菜速度和菜肴质量 6. 领料、验收、发货和出菜手续完备，做到账物相符
2	切配中心(间)	1. 各种用具、盛器完好清洁，无锈迹，无异味，无污垢 2. 各种加工机械完好无损，整洁有效 3. 掌握各种动植物食品原料的肥瘦、老嫩、雌雄、色泽，保证洗削质量和规格要求 4. 切配要做好3个准备(正常任务经常准备、突击任务随时准备、重大任务重点准备)，力求“三快”(切配速度快、突击加菜快、临时换菜快) 5. 切丝长短、粗细一样，切片厚薄一样，切块大小一样 6. 存放食品原料的仓库、冰箱内鱼肉分开、荤素分开、干鲜分开、整洁卫生
3	管事部	1. 所有保管物品分类立卡，进出有序 2. 餐具、炊具、蒸煮用品保养完好随领随用 3. 洗涤餐具轻拿轻放，减少损坏保持餐具无裂痕、无缺口 4. 餐具清洗消毒后及时分类、定点存放 5. 专用清洗机应经常维修保养，专门摆放，确保安全、完好、有效

6.4.8 洗衣房服务质量现场管理

1. 基本规范

(1) 任何员工在机器运转时，不得离岗。

(2) 严格按程序保持机器、台面、工作区域的清洁卫生。

(3) 不私拿洗衣房的用品、洗涤剂或将其赠送别人。

(4) 对客衣口袋里的钱物要按程序处理，不得占为己有。

(5) 不洗烫私人衣物。

(6) 按照规定向员工提供服务，如制服破损、掉纽扣都应及时缝补和处理。

(7) 电烫斗、蒸汽熨斗用完后，要即刻切断电、气源。

(8) 洗衣房员工下班前巡查所辖区域，确保电、汽闸已关闭，门已上锁，烘干机内无遗留物品。

(9) 任何人不得在工作区域进食、抽烟。

2. 设备管理

(1) 机器设备保持良好的清洁卫生。

(2) 机器设备运转正常。

(3) 定期维修保养机器设备并有维修记录。

(4) 干洗机每日清理棉绒捕集器。

(5) 水洗机每日清理进料口、机舱，用水水质符合标准。

(6) 洗涤排放污水由工程部处理后排放。

(7) 大烫机每日清理毛尘，检查传送带是否完好。

3. 安全要求

(1) 员工熟知消防知识，会使用所配备的消防设备，熟知报警程序。

(2) 棉织品码放保持安全距离。

(3) 消防器材完好，齐备。

(4) 有消防应急预案。

(5) 消防岗位责任制齐全有效。

6.4.9 库房服务质量现场管理

库房管理是酒店非直接对客服务管理的一个不可忽视的重要保障环节。酒店的库房有办公用品库房、粮油食品库房、工程材料库房等，库房管理也是一个相对专业的工作岗位。对库房管理而言总体的要求如下所述。

(1) 每个不同类别的库房要有库房管理的相关规章制度。

(2) 库房的在库物品码放整齐，标志齐全完好。

(3) 库房环境整洁卫生。

(4) 禁言标志明显，安装防爆灯，消防设施完备，有防火、防盗装置，库管人员掌握防火知识。

(5) 防虫、防鼠设施齐全。

(6) 货物分区分类码放，各类货品库存量适宜，周转期合理。

(7) 库存物品都要制定最高库存量和最低库存量。

(8) 出入库手续齐全，无关人员不得随意进入库房。

(9) 不同类别的库房温度要求不同，合理调节各不同类别库房的温湿度要求。

(10) 定期检查食品、用品的保质期，无过期的食品和用品，即将过期的物品摆放警示牌。

(11) 下班前关闭水、电灯阀门并有记录。

本 章 小 结

酒店服务质量现场管理是一个理论性与实操性相结合的概念，了解掌握酒店各个部门各项服务的服务标准、服务流程及督查要点，可以为酒店服务质量统一提供理论依据，也



可以为酒店经营者督查酒店服务质量提供操作指导。

关键术语

服务质量　现场管理　督导　服务标准　管理要求

课后习题

一、名词解释

1. 管理
2. 督导
3. 领导技能
4. 团队凝聚力
5. 时间管理

二、问答题

1. 请简述巡视观察的步骤与要领。
2. 领导和管理有哪些不同?
3. 培训效果的评估有哪些常用方法?
4. 请列举 VIP 客人服务酒店各个服务部门的服务项目，并设计成一套相互关联的服务流程。
5. 浅谈酒店服务质量现场管理的必要性。
6. 酒店工程部也是创造财富的一线部门吗?

三、案例分析

实习生的问题

装饰典雅的酒店宴会厅灯火辉煌，一席高档宴会正在有条不紊地进行着，只见身着黑色制服的服务员步履轻盈地穿行在餐桌之间。正当客人准备祝酒时，一位服务员不小心失手打翻了酒杯，酒水洒在了客人身上。“对不起、对不起。”这边歉声未落，只听那边“哗啦”一声，又一位服务员摔破了酒杯，顿时客人的脸上露出了愠色。这时，宴会厅的经理走上前向客人道歉后解释说：“这些服务员是实习生……”顿时客人的脸色由愠色变成了愤怒……第二天客人将投诉电话打到了酒店领导的办公室，愤然表示他们请的一位重要客人对酒店的服务很不满意。

四、实际操作训练

1. 请在所在城市实地调查两家同星级但不同品牌的酒店，了解各部门的服务流程，比较分析这两家酒店提供的服务和管理的不同之处。

2. 请在不同的两个城市调查同一酒店管理集团旗下的统一品牌酒店，了解各部门的服务标准，分析比较标准统一化的实际操作情况。

第 7 章　酒店服务质量评价

教学要点

(1) 了解酒店服务质量的构成要素。

(2) 掌握服务质量评价的要素、范围、准则以及评价体系的构成。

(3) 掌握酒店服务质量酒店组织评价的依据、特点、形式和组织机构。

(4) 掌握酒店服务质量顾客评价的依据、特点、形式和影响因素。

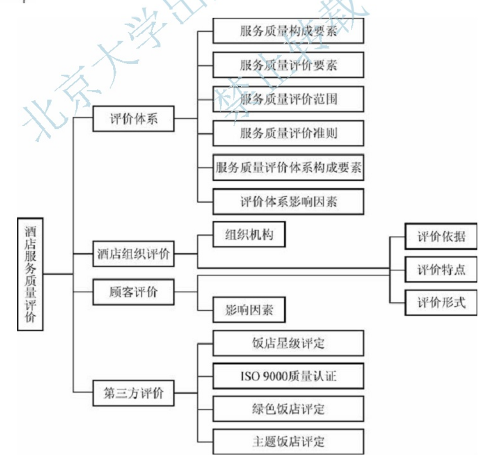
(5) 了解酒店星级评定标准的发展概述以及酒店实施星级评定制度的意义，掌握 2010 版星级评定制度的主要内容。

(6) 了解 ISO 9000 族标准质量管理的 8 项原则，掌握 ISO 9000 标准在酒店质量管理中的指导思想以及酒店推行 ISO 9000 认证的步骤。

(7) 了解绿色饭店产生的背景、意义以及国内外绿色饭店评定标准的发展概况，掌握我国绿色饭店国家标准的主要内容。

(8) 了解主题酒店产生的背景、内涵和特征、发展状况。

知识框架



导入案例

公众对福田香格里拉酒店的评价

深圳福田香格里拉大酒店是香格里拉集团在深圳兴建的第二家酒店，这座香格里拉豪华酒店以其一流的设施及享有盛誉的香格里拉服务，为深圳带来新的好客准则。社会公众对深圳福田香格里拉酒店的服务质量给予了较高的评价，这可从表7-1所示的该酒店在2012年获得的殊荣中窥其一二。

表7-1 福田香格里拉大酒店在2012年获得的荣誉表

奖项	评价主体	评价方	评价形式
深圳最佳商务酒店	第三方	《商旅》杂志	《商旅》是专业的商务旅游杂志，其读者大多是亚太地区见多识广、阅历丰富的旅行人士，范围覆盖亚太区多个国家和地区。该奖项由旅游行业专业读者投票并由资深市场调研专家思纬公司分析选出
中国100佳酒店		《悦旅》杂志	“中国旅行奖”由中文版《悦旅》杂志举办，该奖历经读者评委体验、专家评审、网上投票等环节，评选出2012年中国最优秀的100家酒店
最令客人喜出望外奖	酒店组织	福田香格里拉酒店	最令客人喜出望外奖包括令客人喜出望外团队、令客人喜出望外高级团队、令客人喜出望外最高级团队、最佳服务团队，该奖项分月度和季度来评选，根据集团制定的统一评选标准，由各个酒店自行评选
PM进步奖		香格里拉酒店集团	集团委托专业机构所做的服务质量监测，通过发送邮件给住店客人的方式调查集团下属各个酒店的服务质量评价情况。客人评分分为五个等级，五分为极好，四分为很好……以此类推，但最后的统计只取评价为“五分”所占比例，称为PM(Performance Monitor)进步奖
网友人气第八	顾客	住店客人	截至2013年2月23日，412位福田香格里拉酒店的住店客人在“到到网”上发表了入住点评，总评分为4.5分(满分为5分)。其中，好评389条，中评19条，差评4条。网友喜欢该酒店的地方依次是服务很好(109)、很舒服(54)、很整洁(44)、房间挺好(36)、服务态度很好(36)、感觉挺好(34)。网友讨厌的是价格比较贵(11)、不太好找(2)

从表7-1中也可以看出，酒店服务质量评价是一个完整的系统，对酒店服务质量的评价通常都是从酒店组织、第三方和顾客这3个角度来进行，既要有作为服务对象的顾客评价，又要有提供服务的服务者本身进行的自我评价，还要有不存在“利益”驱动的第三方评价。三者之间存在的逻辑联系使得这3种评价方式具有互相联系、互为纽带的内在凝聚力。没有顾客评价，酒店评价与第三方评价就失去了意义；没有酒店评价，顾客评价将失去参考依据，第三方评价将失去评价的保障；而没有第三方评价，则顾客评价和酒店评

价都将因失去评价的基础而有失公允。只有完整、系统的评价体系，才能保证评价结果的正确。

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

7.1 酒店服务质量评价体系

7.1.1 酒店服务质量的构成要素

酒店服务质量是酒店提供的服务能够满足客人需要的一种属性。酒店服务质量的构成要素包括硬件质量和软件服务质量。

1. 硬件质量

酒店的硬件反映了该酒店的整体接待能力，是酒店提供服务的依托。硬件质量的重要性可以从2010版星级饭店评定标准(指的是《旅游饭店星级的划分与评定》，余同)中窥见。在该标准中，仅必备项目表(附录A)针对客房部分的硬件就提出了23个方面的详细要求。酒店的硬件包括设施设备质量、实物产品质量、服务用品质量和环境质量。

1）设施设备质量

酒店是以设施设备为依托，向客人提供各种服务而取得收入的经济组织，没有设施设备，服务就会成为无源之水，无本之木，服务的最终输出必须通过必要的设施设备来保证。设施设备的质量具体表现在设施设备的舒适程度和完好程度，从表7－2可以了解到某酒店客房基本的硬件配备。可以设想这样一个场景：一位住店客人走进房间，脱下外套挂在衣橱，但衣橱推拉门却不灵光，使劲一拉，“哐啷”一声掉下来；房间不透风，空调噪声很大；试图拉窗帘，窗帘轨道却坏了，窗帘拉不开；床头柜关不严实，台灯旋钮不灵；走进卫生间，抽水马桶又堵了；想洗个澡，从热水龙头出来的却是冷水……即便员工的服务态度很好，设施设备质量不过关，那么客人对服务的整体感受还是不满意的。

表7－2　某酒店客房基本硬件配备

照明类	床顶射灯、落地灯、台灯、廊灯、卫生间天花灯、镜前灯等
环境与安全类	中央空调、防盗门、保险箱等
通信类	电话主机、挂式副机、互联网接入等
家具类	床、床头柜、衣柜、行李架、写字台、茶几、沙发等
电器设备类	液晶电视、小冰箱、电热水壶、吹风筒等
卫生间类	浴缸、抽水马桶、独立淋浴间、面盆、烟灰缸、垃圾筒、漱口杯、布草框等

酒店设施设备包括客用设施设备和供应设施设备。设施设备质量必须通过选购、安装、维修保养等管理活动来保证。客用设施设备是指直接供客人能使用的设施设备，例如客房设施、康乐设施。它要求设置科学，结构合理；配套齐全，舒适美观；操作简单，使用安全；完好无损，性能良好。供应设施设备是指不直接和客人见面的生产性的设施设备，例如



锅炉设备、制冷供暖设备、厨房设备等，对这些设施设备要求做到安全运行，保证供应。

2）实物产品质量

实物产品可直接满足客人的物质消费需要，其质量的高低也是影响顾客满意程度的一个重要因素，酒店的实物产品包括菜食产品、客用品、商品。

（1）菜食产品。菜食产品质量包括菜食产品的生产质量、菜食特色和菜食花色品种。餐食产品是直接供客人享用的，其质量高低取决于烹饪制作水平、食品即材料质量和管理水平等多种因素，最终转化为菜食产品的色、香、味、形、器。菜食的特色要求是：有原料特色、制作特色、营养特色、口味特色、形式特色、食用特色等。做到菜食丰富多样，一是要层次多样，即菜食能满足不同消费层次、不同文化层次的需要，能满足不同用餐形式的需要，如零点、酒会、宴会、冷餐会、火锅席、会议团队餐等；二是同一层次要求菜食的花式品种丰富多样。

（2）客用品质量。客用品是指直接供客人消费的各种生活用品，包括一次性消费品和多次性消费品。以客房内的客用品为例，就包括诸如沐浴露、洗发水、牙刷、牙膏、梳子、肥皂、拖鞋、文具等等客房低值易耗品，也包括床单、被套、枕套、毛巾、浴衣等重复使用的消费品。为保证客用品的质量，首要条件是卫生、安全、实用、方便；其次应数量充裕，供应及时；最后应确保与星级档次相匹配，客人使用的舒适度高。

（3）商品质量。为满足客人多方面的需求，很多酒店都设置了商场部，商场部商品质量的高低也影响酒店服务质量的优劣。商品质量应做到品种恰当、陈列美观、价格合理，严禁伪造产品产地、伪造或者冒用认证标志、禁止以假充真、以次充好。

3）服务用品质量

服务用品是指酒店为提供相应服务必须使用到的服务物品，也可以说是服务员借助这些用品才能为客人提供优质的服务，如餐厅中使用到的餐盘、餐具、托盘等，客房中使用到的清洁车、清洁剂、吸尘器等。它是提高员工劳动效率，满足客人需求的前提。服务用品质量要求品种齐全、数量充裕、性能良好、使用方便、安全和卫生。

4）环境质量

酒店的环境氛围是由酒店的地理位置、建筑结构造型、内部装饰布局、设施设备、灯光音响、室内温湿度、员工着装、员工服务表现等多个因素构成的。上述这些因素带给客人的物质上和心灵上的满足感就是环境质量。酒店的环境质量主要表现在大堂、餐厅、客房楼层、大门外等场所，其中又以大堂的环境氛围最为重要。当然，由于各个酒店市场定位的不同，对酒店环境质量的要求也不相同。比如，传统的高星级酒店的大堂环境气氛应当高贵、舒适、典雅、华丽、富有文化特色。抛开市场定位的不同等前提，所有酒店的环境质量都应该符合这些基本要求，即安全、卫生、舒适。

2. 软件服务质量

软件服务质量是酒店员工对顾客提供服务时表现的行为方式，是酒店服务质量的本质体现，包括服务项目、服务态度、服务效率、服务方式、服务技巧、服务时机、礼仪礼貌、清洁卫生、信息沟通。

1）服务项目

服务项目是为满足客人的需要而规定的服务范围和数量。酒店服务项目大致可分为两

类：一类是基本服务项目，即在服务指南中明确规定的，对每个客人计划都要发生作用的那些服务项目；另一类是附加服务项目，由客人即时提出，不是每个客人必定需要的服务项目。服务项目反映了酒店的功能和为顾客着想的程度。服务酒店作为综合性服务企业，通常需要较多的服务项目，才能为客人提供多方面的服务。当然，服务项目的多少一方面取决于酒店客源的主要需求；另一方面也取决于酒店的人力、物力和财力等条件。

2）服务态度

服务态度是提高服务质量的基础。它取决于服务人员的主动性、积极性和创造精神，取决于服务人员的素质、职业道德和对本职工作的热爱程度。在酒店服务实践中，良好的服务态度表现为热情服务、主动服务和周到服务。客人可以原谅酒店的许多过失，但往往最不能忍受的就是服务人员的服务态度。

3）服务效率

效率把服务过程和时间联系起来，成为服务质量的一个重要因素。等候对每一个外出旅行的人来说都是一件头痛的事情，因为等候会使人产生一种心理不安定感，所以酒店服务要讲究效率，尽量减少等候。酒店服务效率有三类：第一类是用工时定额来表示的固定服务效率，如打扫一间客房用 0.5h，宴会摆台 5min 等；第二类是用时限来表示的服务效率，如总台登记入住每人不超过 3min，客人衣服洗涤必须在若干时间内送回等；第三类是有时间概念，但没有明确的时限规定，是靠客人的感觉来衡量的服务效率，如在餐厅点菜后多长时间上菜，客人保修的设备多长时间来修理，这一类服务效率在酒店大量存在。

4）服务方式

服务方式是指酒店采用什么方法和形式为客人提供服务，其核心是如何方便客人，使客人感到舒适、安全和方便。服务方式随酒店服务项目而变化，酒店服务质量管理必须结合各个服务项目的特点，认真研究服务方式，如客房预订方式、接待方式、餐厅销售方式等；电话、复印手续是否方便客人；宴会预订是否有利于客人接受；等等。总之，每一个服务项目都要根据实际需要按照服务方式，以提高服务质量为根本出发点。

5）服务技巧

服务技巧是提高服务质量的技术保证，它取决于服务人员的技术知识和专业技术水平。它是指员工能在不同场合、不同时间、针对不同对象服务时，能适应具体情况而灵活恰当地运用一定的操作方法和作业技能，以取得最佳的服务效果。要具备良好的服务技巧需要员工熟悉业务、掌握服务规程和操作程序以及培养灵活的应变能力。服务技巧作为服务质量的重要组成部分，关键是抓好服务人员的专业技术培训。

6）服务时机

服务时机是指在什么时候提供服务，可以指某一个服务项目的营业时间，也可以指某一个服务行为的提供时间。选择合适的服务时机必须依据客人在酒店的活动规律和消费心理特点，有针对性地提供服务。如餐厅、商场的营业时间；客房清扫的顺序和时间安排。服务时机在一定程度上反映了酒店服务的适应性和准确性。

7）礼仪礼貌

酒店服务是一种面对面为客人服务，因而礼仪礼貌直接影响服务质量。礼仪礼貌是以一定形式通过信息传输向对方表示尊重、谦虚、欢迎、友好的一种方式。礼仪礼貌反映了



一个酒店的精神文明和文化修养，体现了酒店员工对客人的基本态度，主要表现在个人形象上、态度上、礼仪上、服务方式上、语言谈吐上、行为动作上。具体来说，注重礼仪礼貌要求员工衣冠整洁、举止端庄，待客谦恭有力；尊重不同客人的风俗习惯；坐、立、行、说要讲究姿势，动作优美，语言文雅动听、规范化；各种礼仪要运用得当；坚持微笑服务，等。

8）清洁卫生

酒店的清洁卫生体现了酒店的管理水平，也是服务质量的重要内容。无论什么类型和档次的酒店，对客人而言，清洁卫生都是最基本的要求。酒店的清洁卫生涵盖的面非常广，既包括直接面客部门，如餐厅、客房、大堂等公共区域，又包括后台部门，如厨房、洗衣房等；既包括食品饮料卫生，又包括用品卫生、个人卫生。酒店清洁卫生直接影响着客人身心健康，必须高度重视。2010版星级饭店评定标准中就新增一条规定，要求酒店必须有突发事件处置的应急预案，而公共卫生就属于突发事件之一。

9）信息沟通

随着信息技术的发展，信息沟通成为影响服务质量的又一重要因素，它包括酒店顾客获取信息的便利程度、信息的可靠性以及信息渠道的畅通程度。例如，客人能否从酒店官网上方便快速地了解到该酒店最新的销售信息，而客人了解到的信息是否准确有效，这些都会直接影响到顾客对酒店服务质量的感知。

7.1.2 酒店服务质量评价的要素

通过SERVQUAL评价法可以了解到，可靠性、反应性、保证性、移情性和有形性构成了酒店服务质量评价的5个基本要素。

1. 可靠性

可靠性指可靠地、准确地履行服务承诺的能力，它意味着服务的一致性与无差别性。可靠是酒店最重要的服务属性，因为可靠性与服务结果联系在一起，不可靠即为劣质服务。可靠的服务行为是顾客所期望的，出现差错给酒店带来的不仅是直接意义上的经济损失，而且可能意味着失去很多的潜在顾客。

2. 反应性

反应性指帮助客人并迅速提供酒店各种服务的愿望及反应快慢程度，也被称为服务响应性。对于顾客的各种要求，酒店能否给予及时的满足将表明酒店是否把顾客的利益放在第一位。同时，服务传递的效率还从一个侧面反映了酒店的服务质量。对酒店企业而言，由于服务的无形性，顾客等待的过程相当于酒店将服务储存起来，可以使有限的服务能力得到最大限度的利用，提高了酒店的生产力水平。但从顾客角度来看，等待服务的时间越长意味着购买服务的成本越高，顾客满意度必然会同步下降。如何在二者之间协调、平衡，对提高酒店整体服务质量具有重要的现实意义。里兹·卡尔顿酒店非常强调各个员工能以最快的速度对顾客的要求做出反应，酒店培训员工能尽快识别顾客的反应，辨认其好恶，员工把顾客的好恶记录在小纸片上然后保存在中心计算机的顾客档案里，里兹·卡尔顿酒店保存了24万回头客的个人喜好信息。

3. 保证性

保证性是指酒店员工所具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力，它能增强顾客对酒店服务质量的信心和安全感。它包括完成服务的能力，对顾客的礼貌和尊敬、与顾客有效沟通的能力。酒店员工亲切友好的问候及微笑能缩短顾客与新环境之间的距离，员工高超、娴熟的操作技能以及灵活的应变能力可以有效降低顾客的风险感知，增加信任感。

4. 移情性

酒店对顾客的移情心理是指酒店管理者与员工在听取那些使用酒店产品和服务的顾客的经历时，能够站在顾客的角度，对顾客感同身受，这种情感连接最终使得员工代表顾客利益采取行动。移情性不是指服务人员的友好态度问题，而是指酒店要真诚地关心顾客，了解他们的实际需要，甚至是私人方面的特殊要求，并给以满足，使整个过程富有人情味。移情性有 5 个方面的表现：第一，注意每一个顾客的问题；第二，以人员的魅力吸引顾客；第三，精心处理每一个顾客的问题；第四，处理顾客的需要；第五，营业时间要符合顾客的希望。

5. 有形性

有形性是指顾客直觉感受到的酒店服务人员的服装和仪容仪表、服务设施、服务设备、促销资料等有形证据。顾客从这 5 个方面将预期的服务和接受的服务相比较，最终形成自己对服务质量的判断。有形展示的作用在于首先它可以使顾客对服务质量形成第一印象。例如，第一，顾客看到酒店员工的仪表、仪容、工作态度、精神面貌就可以做出判断，形成对酒店服务的初步印象。第二，能使顾客增加信任感，服务的无形性使顾客的购买风险增加，在一定程度上减弱了顾客购买的兴趣。实体要素的有效展示，使顾客对服务质量有了评估的依据。第三，传播了酒店的服务理念，酒店的有形展示是酒店针对顾客设计的，同时也渗透着酒店为客人提供优质服务的追求与渴望。第四，顾客重视亲眼所见，他们往往认为服务人员提供的服务有一定的迎合性，即沟通的虚假性，例如一些客人认为酒店服务人员的微笑服务做作。因此，酒店良好的有针对性地设计有形实体，实际是与顾客在进行无声的交流，这种交流的效果是十分有效的。

7.1.3 酒店服务质量评价的范围

因为受各种主、客观因素的影响，顾客对酒店服务质量的衡量标准带有明显的随意性、即时性和主观性，为保证评价结果的准确性，应该明确评价的内容。

1. 服务质量内容

酒店服务质量评价的核心内容是酒店服务质量，包括硬件质量和软件服务质量。硬件部分因酒店实际情况和客人需求的不同而有所差异，但一般都有现实客观的衡量标准。而软件部分因为服务提供者的个体差异和接受方的主观体验不同而难有客观量化的衡量标准。因此，酒店服务质量内容评价的关键在于两点：一是考察酒店是否建立了相应的服务制度，且服务制度是否尽可能地量化；二是考察酒店服务是否遵循了所规定的标准和程序。

2. 服务过程

酒店服务质量评价的核心就是对过程的评价，对每一个被评价的过程，应提出如下 5 个基本问题。

(1) 所有过程是否已被识别?

(2) 工作标准、工作程序是否已被规定?

(3) 各岗位职责是否予以分配?

(4) 程序和标准是否被实施和保持?

(5) 在实现所要求的结果方面，过程是否有效?

3. 服务结构

服务结构主要评价对客服务组织结构以及酒店服务项目结构。服务组织结构包括服务管理结构和服务运作结构，前者考察其组织设计的科学性、人员结构的合理性和管理的效率性；后者考察其岗位设置的合理性、服务流程的科学性、服务操作的规范性。以餐饮服务为例，接待服务的组织是酒店餐饮经营最主要的内容之一，它要求合理的接待程序、规范的操作流程、同时还要确保服务人员(包括前台和后台)的数量和素质符合要求，所有这些都具备的前提下，才有可能给顾客提供满意的服务。服务项目结构主要考察服务项目的具体设置的市场针对性、顾客满意性。

4. 服务结果

服务结果是服务的最后体现，酒店服务质量评价所考察的酒店服务结果包括顾客满意度、投诉与抱怨情况、员工与顾客意见以及诸如“酒店的服务会导致哪些状况的改变”等涉及酒店服务最终结果的问题。例如，我们已熟悉的餐桌上那些要求顾客填写用餐感受的卡片就是用来帮助我们了解顾客对服务质量的评价；顾客抱怨也是反映质量结果的有效指标之一，抱怨水平的上升一定说明服务质量的不可接受……通过跟踪这些指标如投诉率，就可以监视服务结果质量的变化。

5. 后续影响

后续影响是酒店服务结果的延伸，表现在对顾客的影响和对社区公众的影响。酒店服务对顾客的影响是最直接、最重要的影响，衡量这种影响程度的外在表现就是顾客是否会推荐购买或重复购买。酒店服务对社区公众的影响，即社区公众对酒店的综合印象和评价。

7.1.4 酒店服务质量评价的准则

酒店之类评价最终应为酒店质量管理服务，因此，为确保达到预期效果，在做质量评价时必须遵循一定的准则。

1. 评价手段的可操作性

服务质量评价的可操作性与服务质量标准的可操作性密不可分。酒店不仅应该定性地规定酒店各种岗位的人员素质要求和岗位职责，而且应将质量管理中的各标准加以定量化和程序化。如规定必须用客人的姓氏称呼客人至少一遍，电话铃响 3 声必须接听；客房用

餐服务必须在接到客人订餐要求后15min内送达等。服务标准的直观化和可操作化使服务质量评价有了依据，并可按照标准进行可操作的服务质量评价。

2. 评价主体的完整性

酒店服务质量评价应是一个完整的系统，因此，既要有作为服务对象的顾客评价，又要有提供服务的服务者本身进行的自我评价，还要有既不是服务对象又不是服务提供者，即不存在“利益”驱动的第三方评价。只有完整、系统的评价体系，才能保证评价结果的正确。

3. 评价内容的全面性

酒店质量构成复杂，影响因素众多，既有硬件因素，又有软件因素；既有物质的因素，又有精神的因素；既有酒店本身的因素，又有社会的普遍因素；既有员工的因素，又有顾客的因素。因此，酒店服务质量的评价内容应该具有全面性。

4. 体系构建的导向性和前瞻性

一方面，评价体系的导向性是指酒店的质量管理必须坚持顾客第一的市场导向，把顾客的需求作为酒店质量的基本出发点，酒店质量目标的确立、质量标准的制定以及酒店质量管理活动的组织都应该以此作为基础，不断调整评价依据，并以顾客满意为最终的评价结果。另一方面，作为酒店质量管理的重要组成部分，应逐步完善酒店服务质量评价工作的体系，注重与国际先进水平的接轨。如南京金陵酒店，鉴于国际酒店业日趋注重顾客反馈意见的趋势，便不断强化这方面的工作，将征求意见的范围从主要服务领域扩大到酒店各个营业点和服务环节，并完善了问卷的设计，它们还改进了统计顾客满意率的做法，变计算相对数为统计绝对满意的意见数量，以此作为提高满意程度的自我激励因素。

7.1.5 酒店服务质量评价体系的构成要素

酒店服务质量评价体系由评价主体、评价客体、评价媒介组成，其结构框图如图7-1所示。

1. 评价主体

评价主体即由谁来进行评价。准确有效地评价服务质量水平，可以帮助酒店确定服务质量的问题所在，进而有针对性地提升服务质量。目前，无论是学术界还是酒店业界，对于酒店的服务质量评价一般分为3个角度：顾客评价、酒店评价和第三方评价。

顾客评价、酒店评价乃至第三方评价(尤其是前两者)往往都是从各自的利益角度来评价酒店服务质量，因此，如何正确衡量酒店服务质量评价的结果，有一定的难度。三方评价各有其侧重点，其评价的方式也不尽相同，有以定性为主，有以定量为主，而且各有其优缺点和存在的合理性。因此，在酒店服务质量评价体系中，如何融合顾客评价、酒店评价、第三方评价，三者在整个体系中的比重及地位如何都是较为棘手的问题。

2. 评价客体

评价客体即评价什么内容。根据酒店质量的构成要素，酒店服务质量包括硬件质量和软件服务质量，硬件质量包括设施设备质量、实物产品质量、服务环境质量。软件质量包



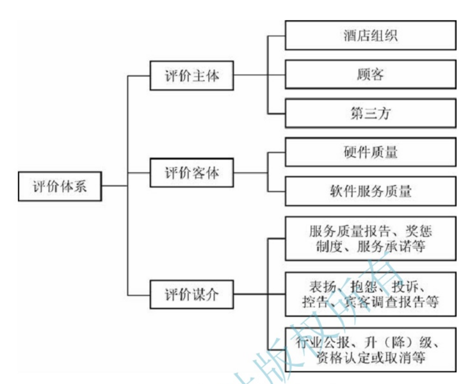



图 7-1 酒店质量评价体系的构成体系

括服务项目、服务态度、服务效率、服务方式、服务技巧、服务时机、礼仪礼貌、清洁卫生。对顾客满意的评价应集中在服务规范和服务提供过程等满足顾客需要的范围内。而第三方评价则侧重于对硬件服务质量的考查。

3. 评价媒介

评价媒介即对酒店质量评价的表现形式以及各评价主体反映评价结果的渠道。通常，顾客会通过表扬、抱怨、投诉、甚至控告来表现出其对酒店质量的评价，通过顾客满意调查表得出的结果可以反映顾客对酒店质量不同的满意程度。酒店组织通常以奖惩制度、服务承诺、专项质量管理等方式来反映其评价结果。第三方评价则采取行业公报、资格认定或取消、升级、降级奖惩等方式。

7.1.6 酒店质量评价体系的影响因素

酒店服务质量评价体系是一个动态的体系，而不是一成不变的。该评价体系受到多种因素的影响而会有所侧重。由于酒店自身形式的不同、酒店的不断自我成长以及所处外部环境的变化，都会影响到体系的实际有效运作，所以评价体系需要随之而改变各评价主体的权重关系，以保证评价的准确性。

1. 酒店类型的影响

按照经营规模、星级档次、服务对象、管理体制等不同的划分标准，酒店的类型多种多样，不同的酒店应根据各自不同的特点，结合实际情况，对酒店服务质量评价体系进行有选择性的运用。对所有酒店服务质量的评价都应该包含有顾客、酒店和第三方参与的评价结果，只有这样才能保证评价的全面与准确，但所谓“有选择性”是指对某一个具体的酒店而言，对各方评价的关注程度以及在评价体系中所占的权重存在差异。以不同星级饭

店为例，高星级饭店必然重视服务硬件的配备，以达到第三方评价的认可；而低星级饭店所吸引的目标市场不同，就更注重顾客评价，以赢得目标市场顾客的认可。当然，低星级饭店通过注重顾客评价，不断改善软件服务，同样可以获得与高星级饭店相同、甚至更高的顾客满意度，从而吸引更多的目标顾客、保证酒店的经济效益。

2. 酒店所处的生命周期

酒店处于不断变化的自我发展中，理论上即称为“生命周期”。一般而言，酒店在生命周期的4个阶段，对各评价主体的重视程度也不同。

（1）导入期。在这一阶段，酒店刚进入市场，缺乏知名度和稳定客源。此外，生产费用和营销费用都较高，所以成本相应增加。这一时期，对酒店服务的质量应以第三方评价为重，以使入住客人和潜在客人信服，同时特别要注重组织评价，以保证服务供给过程的稳定与高效，因为一旦在这时出现低质量的服务，就很容易引起顾客的失望，其损失是无法挽回的，不利于新酒店的继续发展。

（2）成长期。新酒店逐渐为市场所接受，已拥有一定数量的消费群体之后，便开始进入成长期。在这一阶段，由于社会公众对酒店有了一定认识，销售量开始增大，成本有所降低，利润增长，并引起竞争对手的注意。在这一时期，三方评价应并重，酒店要开始关注顾客评价，并对顾客评价的结果加以分析，试图培养忠诚顾客。同时，通过组织评价达到维护和稳定质量的措施，以期在竞争中击败对手。

（3）成熟期。酒店在这一时期增长速度缓慢下来，酒店服务产品的开发较少，加之营销费用增加，利润减少。但竞争更为激烈，竞争主要围绕价格、特色与质量展开。在这一阶段，对酒店服务质量应以顾客评价为重，因为此时酒店的主要任务是维持市场占有率，并吸引新顾客前来。酒店需要通过顾客评价，了解顾客的需求变化，以明确市场新需求，从而改进服务项目与质量，留住老顾客、开拓新市场。

（4）衰退期。一方面，酒店应尽量避免衰退期的到来或延缓其来临，因此，酒店在这个阶段必须重视顾客评价，将顾客评价反映出的不符合市场需求的酒店产品去除，并着重开发新产品，了解顾客对新产品的感受与满意程度。另一方面，根据第三方评价的要求，确认酒店配备是否已落后于市场，从而决定更新、整合酒店资源，进行酒店的再改造，以适应新的时代要求，进入新一轮的引入期。

3. 外部环境的影响及趋势变化

（1）酒店顾客消费模式的变化。随着酒店市场供求关系的变化，人民生活水平的提高以及社会进步和经济发展的趋势，酒店顾客消费心理发生了很大变化。一方面，顾客的感情或感受在消费行为中占据主导地位，他们在评判酒店产品时用的是“喜欢和不喜欢”这个标准，他们对产品的期望值较高，注重产品或服务优越的性能、驰名的品牌、广泛的功能、鲜明的特色和舒适方便的服务，并且还需要消费的个性化、受尊重感、优越感、安全感等情感和心理上的满足。针对这一消费倾向，酒店服务质量评价应重视顾客的评价。另一方面，酒店顾客的环保意识逐渐加强，绿色餐饮、绿色客房在酒店业兴起。针对这一消费趋势的变化，酒店服务质量评价应重视第三方评价，特别是通过ISO 14000环境质量认证，吸引更多有环保意识的顾客群体。



（2）信息技术的进步。计算机网络技术革命性地降低了信息传播的时间与费用，使得酒店管理人员能实时把握旅游者的个性化需求信息，并将据此提供个性化的服务变成可能。通过网络技术，酒店完全可以实现“旅游者(通过网络)提出需求—酒店设计并提供相应服务—旅游者评价”这一服务模式。假设消费需求信息从旅游者到酒店之间的传递时间和费用能降到足够低，那么，针对每一个酒店产品的消费者都提供相应的VIP服务，或者说VIP服务的普及化将成为现实。实际上，酒店预订系统的广泛应用已经预言着这个消费时代的到来，就这个意义而言，酒店服务质量评价将建立在IT基础之上的顾客评价直接化。

（3）酒店集团的发展态势。在买方市场下，激烈的竞争促使酒店企业都在努力创新自己的服务产品，并进行集团化建设，扩大集团发展规模。第三方评价推行的标准化将会增强整个酒店业的同质性，而酒店集团想要在整体上扩大其市场规模与集团对市场占有份额，就必须具有创新意识和创新能力。在酒店集团内部开展系统的组织评价，形成具有特色的集团服务来寻求自己的产品特性，形成市场“卖点”，从而保持竞争优势。同时，由于酒店集团靠严格、规范的自身组织评价赢得经济效益后所导致的示范效应与竞争压力，又会推动更多的酒店企业加入到酒店集团化发展中来，开展与贯彻集团内部的系统组织评价，以各具特色的服务在竞争中求得发展。

7.2 酒店组织评价

7.2.1 酒店组织评价的依据

1. 酒店是服务的提供者

由于酒店服务具有生产与消费同时性的特点，所以酒店服务与其他产品相比有其特殊性。酒店服务的这种特殊性要求酒店应注重服务的事前、事中与事后评价，酒店对自身所提供的服务进行全过程的评价与控制可以有效提高服务水平，并确保酒店服务不产生不合格的产品。

2. 酒店是服务质量的利益相关者

酒店通过出售服务来获取经济效益，酒店员工也通过自身的工作来获得报酬。因此，酒店通过对自身服务产品的评价，可以清楚地知道所提供服务的质量优劣，市场适应性以及产品的赢利水平，从而改进服务质量、调整服务产品、开发新产品以获取更大的利益。

3. 服务质量评价是酒店质量管理的重要环节

服务质量是酒店内各个部门和全体员工共同努力的结果，是酒店整体工作和管理水平的综合体现，再加之当前市场竞争的激烈，质量管理正成为一个酒店管理工作的重点和中心，以质量求效益已成为酒店发展所必经的途径。酒店在制定和实施服务质量方针之后，对服务质量进行评价是考核服务质量方针的落实与最终贯彻情况。自我组织评价应按照已形成的酒店质量文件程序并由能胜任的人员有计划地完成并记录归档。失去了自我组织评价，酒店各种服务质量标准的落实便没有了保证。通过组织的自我评价，可以在了解服务

水平的实际提供情况基础上，不断修正与完善各服务质量标准，避免出现顾客不满意或不符合顾客需要的情况。

7.2.2 酒店组织评价的特点

酒店组织的自我评价在酒店的服务质量管理中往往容易被忽视，然而在酒店中，任何员工提供的任何服务，在客人面前都将表现为酒店企业的整体质量。也就是说，或许某个失误或差错只属于个人或某一项服务发生特殊情况，但从客人只认企业不认个人的特殊立场出发，客人已对整个酒店的服务质量不满，并会影响到顾客的再次消费选择，因此企业必须把握酒店评价的特点，不断完善和加强组织评价，才可保证员工素质，并提供稳定的酒店服务。

1. 酒店评价的全方位性

酒店服务质量的高低取决于各部门每一位员工的工作结果，对服务质量的评价不仅是对被服务者的需求质量进行评价，而且还要对全企业的各种工作的质量进行评价，比如后勤部门等。而顾客来酒店消费，只可能使用及享受全部酒店服务中的部分。酒店质量管理是全方位的，因为优质服务的提供不单单是酒店前台人员努力的结果，同时也需要后台人员所提供的保障，而酒店评价的多层次、全方位性正好可以做到这点。

2. 酒店评价的全过程性

在多数情况下，服务质量的控制只能由控制提供服务的过程来达到。因此，过程的评价与测量对达到和维持所要求的服务质量是不可缺少的。而从酒店或部门角度来说，可以做到对酒店服务工作的全部过程的考评，包括服务前、服务中和服务后的3个阶段。这样的考评，不仅是对面对客人所进行的服务，而且还包括了这之前所做的准备工作和之后的善后工作，更有利于服务质量考评后的总结与完善。

3. 酒店评价的片面性

由于考评人员一般都长期地处于各自酒店这么一个固定的环境之中，难免会出现“不识庐山真面目”的情况。同时，还会因为走过场、搞形式等原因，使内部考评人员“麻痹”，“忽视”本酒店服务质量中的一些重要问题。

4. 酒店评价的“完美”性

酒店自我评价中不论是哪个层次的考评，一般都是事先通知的，即了解到的是被考评者在较为充分的准备之后的服务质量状况。因此，可能会因经过过多的“装饰”而缺乏真实性。同时，也存在各部门、各班组之间的相互包庇现象，所以酒店自我评价反映出的是酒店服务质量临近最高水平的一个基本状态。

7.2.3 酒店组织评价的形式

在实践中，酒店组织评价服务质量的方式大体上可以归纳为以下几种。

1. 酒店统一评价

这种评价由酒店服务质量管理的最高机构组织，定期或不定期实施。由于它是酒店服

务质量评价的最高形式，所以具有较高的权威性，可以引起各部门的重视。在这种形式的评价中，要注意对不同部门的重点考核，因为即使是在同一家服务质量管理水平较高的酒店，部门与部门之间的服务质量也会有较大差异；要注意评价的均衡性，酒店服务质量的最终表现是通过面客部门来实现的，但这并不意味着非面客部门的工作对服务质量没有影响，恰恰相反，非面客部门有时会起着决定性的作用，如采购部门对所需的食物原料准备不足，维修部门没有及时修理漏水的水龙头等都会直接影响到对客部门的服务质量。应重视服务质量评价的严肃性，对于不达标、有问题的当事人和责任人必须依照酒店有关管理条例作处理。此外，对影响酒店服务质量的员工素质及出勤状况的考核也往往由酒店统一开展，表 7－3 和表 7－4 分别是某国际品牌酒店员工级和管理层月度考核评估表。

表 7－3　某国际品牌酒店员工级月度考核评估表

姓　　名：________　　部门：________　　职务：________
入职日期：________　　月份：________

考核项目	评估分	考核项目	评估分	考核项目	评估分
1. 出勤纪律		7. 团队协作		13. 安全	
2. 仪容仪表		8. 业务技能		14. 人员招聘	
3. 礼节礼仪		9. 组织纪律		15. 设施设备完好	
4. 工作效率		10. 区域卫生质量		16. 财务管理	
5. 主动性		11. 市场开发			
6. 学习能力		12. 采购保障			

备注：

（说明：餐饮部、前厅部、客房部考核 1～10 项；营销部考核 1～9 项和 11 项；采购部考核 1～9 项和 12 项；安全部考核 1～9 项和 13 项；人事部考核 1～9 项和 14 项；工程部考核 1～9 项和 15 项；财务部考核 1～9 项和 16 项。）

表 7－4　某国际品牌酒店管理人员月度考核评估表

姓　　名：________　　部门：________　职务：________
入职日期：________　　月份：________

考核项目	评估分	考核项目	评估分
准确		执行力	
效率		责任感	
协作		预见性	
培训		创　新	
沟通		激　励	

备注：

2. 部门自评

部门自评就是按照酒店服务质量的统一标准，各个部门、各个班组对自己的考核与评价。酒店自我评价应该是多层次的，大致可分成3个层次，第一层是店一级的，第二层是部门一级的，第三层是班组、岗位一级的。店一级的考评不可能每天进行，但又必须保证服务质量的稳定性，因此，部门和班组的自评就显得尤为重要。需要强调的是，尽管是部门自评，但一定要按照酒店统一的服务质量标准进行，而不能自立标准、各行其是，否则，酒店的服务质量系统就会出现混乱。此外，酒店的服务质量管理机构也要加强对部门考评结果的监督，随时抽查部门服务质量考评的记录，并随时与考评记录中的当事人进行核对，以防止可能出现的"糊弄"行为，若存在部门考评结果与酒店考评结果存在较大差异的情况，应引起足够的重视，并找出原因。以某酒店客房部对服务员打扫房间的质量进行考评为例，其考评表参见表7-5。

表7-5　某酒店楼层领班查房表

楼层：　　领班：　　日期：

房号	初检时间	存在问题	工程维修	复检结果	备注

3. 酒店外请专家进行考评

酒店内部的各层次考评固然重要，但检查人员长久地处于一个固定的环境之中，难免会因身在此山中，而"不识庐山真面口"。因此，不时地请一些"局外人"来协助酒店进行自我服务质量评价，会帮助酒店发现一些被内部考评人员"麻痹"掉的问题。专家级的人士会给考评带来较高的专业性，同时他们还会带来一些其他酒店在服务质量管理方面的经验，这对于任何酒店都是重要的。

国内的酒店可以借鉴和引进国际酒店集团先进的制度和办法，国际酒店集团服务质量考评检查有很多不同于国内的做法，一是不定期，随时进行"飞行检查"；二是由国际酒店集团委托专业公司开展考评，集团总部及下属酒店的人员不参与考评；三是每一项考评内容都有一定量的硬指标，有了量的指标，才有质的保证；四是规定了若干项必备否定项目，如消防、培训、每月的酒店服务质量自查评估、维护记录等重要工作内容，如有一项未达标，则"飞行检查"即不予通过；五是采取了图表格式化的办法打分，拍照存档，考评结束，即通过网络方式上传至委托方；六是专业公司仅对委托方负责，根据委托方的要求负责检查，反映客观情况，交集团总部审查、并在网上公布结果等。以上这些考评办法在制度及操作程序上避免了各种干扰因素，既能基本反映客观情况，又有利于考评体现公正公平的精神，值得我们国内的酒店借鉴运用。

4. 随时随地的"暗评"

随时随地的"暗评"是由酒店中高层管理者来实现的，即将考评工作融入每一次的

"路过此地"中。酒店管理者的每一次走动都应作为对酒店服务质量的一次考评，对这一过程中发现的每一个问题都应及时纠正，这就如同酒店的培训绝不仅仅是在教室内完成的一样，而应纳入到管理人员对员工的每一个实际操作行为的纠正与训导之中。

无论是请专家考评还是管理者进行暗评，也都应该完成各自的考评报告，以反映考评的结果，并将考评报告作为酒店质量管理的成果及员工奖惩、晋升的依据之一。

5. 专项质评

专项质评是指酒店针对特定的服务内容、服务规范进行检查与评估。酒店通常对自己的优势服务项目或在特定的时间内开展专项质评，并以服务承诺或服务保证的方式向顾客显示质评后的服务效果。例如，2008 年 119 家签约酒店在奥运会期间作为"北京 2008 奥林匹克运动会官方接待酒店"，为前来参与奥运会的注册客户及其客人提供住宿接待服务。为保证服务质量，组委对这些签约酒店进行了专门的质量考评，具体措施包括：一是设立专门的奥运咨询服务台，并配备专人服务；二是奥运期间设立安检门，以便保障客人的绝对安全；三是设置专门的食品安全员对食品原材料采购、制作、供餐、留样、成分提示等全过程进行监督，为客人提供安全、可靠的食品；四是设置了志愿者岗位，志愿者可提供英语、法语、西班牙语、俄语、日语等语言服务；五是对无障碍设施、厨房升级、供水系统、空调系统等做更新改造，以使客人享受到良好的环境；六是对酒店在环境综合管理、节约资源、污染防治、室内及餐饮服务等方面提出了具体的要求，所有签约酒店都要严格遵守《北京奥运会酒店服务环保指南》，秉承"绿色奥运"的理念。

7.2.4 酒店组织评价的组织机构

为了做好酒店的服务质量评价工作，就需要建立相应的评价机构。在具体实施酒店自我服务质量评价的过程中，各个酒店采取了不同的形式，且各种形式各具优、缺点。

1. 成立专职的检查部门

一些酒店成立了专职的部门——服务质量检查部，简称质检部。设专职质检部门的优势在于有机构和人员上的保障，其不足在于机构设置繁杂，有限的人员很难对酒店各个部门都十分了解，故评价的水准会打折扣。

2. 培训部下设检查机构

有些酒店在培训部或总经理办公室内设立相应的检查评价机构。在培训部下设评价机构的方式，有利于服务质量评价与培训工作密切结合起来，从技术和业务的角度来完善酒店的服务质量，但这样的形式缺乏权威性与其他部门的参与。

3. 总经理办公室内设检查机构

将检查机构设置于总经理办公室内，可以赋予质量评价工作更大的行政权威，加重质量评价工作的分量，但是缺乏专业性及其他部门的参与。

4. 非常设的服务质量管理委员会

有些酒店采取非常设的服务质量管理委员会来执行服务质量的评价工作，兼顾了评价

的权威性与专业化，实现了各个部门的参与。但由于没有专职的部门和专业的人员，委员会成员对于自己部门以外的业务不尽熟悉，往往造成自己人评自己部门，因此对现存的问题不够敏感，深层次问题不易检查出，且容易出现各部门护短的情况。

酒店在进行自我服务质量评价的过程中，应根据自身的具体情况来决定到底采用哪种组织形式，如考虑整个酒店的管理方式是集权式还是分权式；酒店服务质量考查所面临的主要问题是缺乏权威还是缺乏技术还是部门重视程度；等等。总之，最适合解决自身问题的组织形式就是最好的形式。

7.3 顾客评价

7.3.1 顾客评价的依据

酒店服务质量的顾客评价是指从顾客角度对服务质量进行定评与测量，顾客评价是酒店运用最广泛的评价方法。顾客之所以能充当酒店服务的评价者，是因为顾客是酒店服务过程中必不可少的因素，他们通过以下几种方式参与到酒店的服务工作中，发挥其相应角色的作用。

1. 顾客是酒店服务的接受者

顾客是酒店全体员工的服务对象，满足顾客的需求是酒店服务追求的目标。酒店内的一切，包括各种设备设施、精美装饰、典雅气氛以及训练有素的成百上千员工，都是为了顾客而设置的。因此，由服务的接受者来评价服务提供者的工作与付出是最直接、最有效的。

2. 顾客是酒店服务的信息员

一方面，当酒店在询问顾客喜欢或不喜欢什么、对服务满意不满意的时候，顾客就充当了为酒店提供重要信息的人员；另一方面，当酒店的服务达到或超过客人的期望时，酒店就会获得客人的优良评价，同时就会形成良好的口碑。顾客对酒店形象或服务口碑将影响另一些顾客的服务选择和体验，随着旅游市场竞争的加剧和广告的泛滥，人们对大众传媒越来越缺乏信任，而更看重亲朋好友的推荐，尤其是已有经验者的推荐，因此他们无意中成了酒店服务的信息员。

3. 顾客是改进和创新服务的协作者

管理专家彼德·德鲁克曾说过“任何企业有两个，并且只有两个职责，这就是顾客需求和创新”。这其中包括的意思是，顾客需求及变化趋势决定着企业所提供产品或服务的结构。对顾客服务质量评价的分析与解剖，一方面，可以帮助管理者发现现有问题，找到顾客期望的服务与顾客感知到的服务之间的差距，促使管理者加强对“真实瞬间”的管理，也是弥补顾客与酒店在接触过程中的不足之处的依据；另一方面，可以帮助酒店企业发现顾客的未来需求动态，从中吸收到促进服务变革与进步的信息，为酒店服务创新找到新的方向。因此，顾客对酒店服务质量的评价在酒店管理中起着十分重要的作用，可以说是酒店管理决策层的编外“成员”之一。

7.3.2 顾客评价的特点

1. 顾客评价呈多元性

来酒店消费的顾客各种各样，同时顾客素质也相差悬殊。对酒店客人是否应该分类？酒店是否对任何客人都“一味迁就”（包括逃账、犯法的客人）？对少数客人的严厉劝导是否影响对酒店服务质量的评价？显然，对于少部分客人的不合理要求，酒店是无法满足。因此，这部分人对酒店服务质量的评价当然也不可能是高的。而针对部分可能带有偏见、甚至有意挑刺的客人，他们的评价是欠公平的。因此，对任何酒店服务质量的评价应是综合的。获得美国最高质量奖的里兹·卡尔顿酒店的顾客满意率是97%，其总经理坦言，100%是不可能的，因为需要、满意、评价本身就有合理与不合理之别。

2. 顾客评价的被动性

客人一般不主动评价。据美国酒店餐馆协会的调查统计，客人只有在特别满意或特别不满意的情况下，才会主动地表扬、批评或投诉，在大多数情况下，并无外在的表示。因此，客房、餐厅、娱乐场所的宾客意见表、评价表往往形同虚设，客人一般不会填写，很多时候它们并不能非常真实地反映质量的优劣。服务员如不掌握客人的这一心态，而是不合时宜地主动征求意见，那么，还很可能招致非议。对此，酒店除应采取必需的措施诱导与刺激顾客积极参与评价外，还可从投诉率、回头率等角度进行综合分析与评估。

3. 顾客评价的模糊性

顾客对所提供服务的评价通常以主观评定为主，也就是说，大多数客人缺乏检验服务质量的有效工具与手段，难以评测服务效率、产品构成，没人会带秒表、秤、化验工具到餐厅就餐。同时，一般客人也不了解酒店服务的规范、程序和评价的尺度。

4. 顾客评价的兴奋点差异性

顾客有不同的文化背景、心理特质、个人经历，因此影响他们满意度的服务要素不尽相同，即具有相同满意度的顾客会关注不同的服务要素。调查表明，顾客第一次选择一家酒店的原因，依次是地理位置、清洁卫生、房费；而顾客再次选择一家酒店的原因，依次是清洁卫生(60%)、良好的服务态度(50%)、客房设施(45%)。兴奋关注点的差异性使得不同的顾客关注不同的服务要素，也就是说，顾客对各类服务要素产生不同的权重。因此在同一次调查中，针对所有的顾客调查结果应用相同的权重进行计算显然是有缺憾的。

当然，上述各种关注要素因顾客的消费能力、旅游目的、入住频率等变化而变化。但值得注意的是，随着酒店竞争的日益激烈，顾客对酒店服务质量的各方属性的普遍关注度正日益提高。酒店应注重研究不同服务要素与顾客的关系程度以及不同服务要素对顾客满意度的贡献大小，这也是进行有效服务创新的基础。

7.3.3 顾客评价的形式

1. 留置调查问卷

顾客意见调查表是被酒店广泛采用的一种顾客评价的方式。其具体做法是将设计好的

有关酒店服务质量具体问题的意见征求表格放置于客房内或其他营业场所易于被客人取到的地方，由客人自行填写并投入酒店设置的意见收集箱内或交至大堂副理处。此种调查方式的好处在于：评价完全由顾客自愿进行；评价范围广泛，几乎所有的顾客都能参与评价；因为在没有任何酒店工作人员干预的情况下进行，所以评价客观性比较强。

国际上许多酒店利用互联网和其他一些在线服务进行顾客意见的调查，将需要顾客评价的内容发布在网上，顾客只要轻点鼠标就可以立即将评价结果传输给酒店，这种方式不仅保证了顾客评价信息的快速与及时性，也降低了酒店获得顾客评价而耗费的成本。

2. 电话访问

电话访问既可以单独使用，又可以结合销售电话同时使用。电话访问可以根据设计好的问题而进行，又可以没有固定问题，因此自由度与随意性比较大，如酒店总经理或公关部经理打给老顾客的拜访电话。

3. 现场访问

现场访问又称为突击访问，其做法是抓住与顾客会面的短暂机会尽可能多地获取顾客对本酒店服务的看法与评价。一名成熟的酒店管理者应善于抓住并创造机会展开对顾客的现场访问调查。事实上，可以利用的机会很多，例如对特殊 VIP 客人在迎来送往中的现场访问；对消费大户的现场访问；对偶然遇到的老朋友、熟客的现场访问；等等。

4. 小组座谈

小组座谈是指酒店邀请一定数量的有代表性的顾客，采用一种聚会的形式就有关酒店服务质量方面的问题进行意见征询、探讨与座谈。酒店利用小组座谈的方式开展顾客评价时，一般宜结合其他公关活动同时进行，如酒店贵宾俱乐部会员的定期聚会、节日聚餐等形式，不宜搞得过于严肃。参与聚会的酒店店方人员应尽可能与被邀请的顾客相互熟悉，同时也不要忘记向被邀请的顾客赠送礼物或纪念品。

5. 常客拜访

据相关调查显示，对于企业来说，20%的常客可以产生 150%的利润；商家向潜在客户推销产品的成功率大约是 15%，而向现有常客推销产品的成功则达 50%。可见，常客的购买频率高，购买数量大，因而其顾客价值和对企业的利润贡献率也最大。忠实的常客甚至可以为企业带来终身的长期利润。因此，酒店管理者也应把常客作为主要目标顾客和服务重点，对常客进行专程拜访显示出酒店对常客的重视与关心，而对酒店富有忠诚感的常客也往往能对酒店服务提出有益的宝贵意见。

7.3.4 顾客评价的影响因素

酒店服务质量最终是由客人的满意程度来体现，而酒店企业与顾客之间的互动关系质量决定了顾客的满意度，影响顾客满意度的因素归纳起来主要有以下 3 项：顾客预期的服务质量、顾客经历的服务质量和顾客的感知价值。

1. 顾客预期的服务质量

它是指顾客对以往酒店消费的经验，加上各种渠道的宣传(服务品牌、广告、口碑)以

及自身的心理偏好所形成的对未来酒店服务的预期。具体而言，顾客预期受以下几个方面的影响。

（1）酒店的市场营销。顾客预期对顾客满意度具有决定性的影响，将直接影响顾客的最终评价。如果酒店推销不力，无法激起顾客的兴趣，导致顾客期望过低，那么顾客根本就不会选择该家酒店；反之，若酒店在与顾客沟通的过程中做出了过度的承诺，将导致顾客预期值过高，即酒店承诺了它根本无法提供的服务，结果将出现过度承诺和过低提供，顾客的满意度还是会很低。因此，如何通过适宜的市场营销，在这两者之间取得平衡，将成为酒店管理顾客期望的重点。

（2）酒店的品牌价值。品牌价值就是顾客对酒店产品或服务的整体感觉所带来的那部分价值，表示顾客对品牌主观的无形评价。对顾客来说，品牌名称和品牌标识可以帮助顾客解释、加工、整理和存储有关产品或服务的识别信息，简化购买决策。良好的品牌形象有助于降低顾客的购买风险，增强购买信心。同时，个性鲜明的品牌可以使顾客获得超出产品功能之外的社会和心理利益，因此，品牌在某种情况下对顾客来说也具有相当高的价值。当提到香格里拉、希尔顿、万豪这些品牌名称时马上可以联想到高质量、有特色的服务，品牌价值具有隐形的效应，它会间接影响到顾客对服务质量的评价和识别。

（3）其他顾客的口碑宣传。口碑是来自于亲朋好友的口头交流，有时也会来自于某些专家的建议，它对服务期望的形成与影响很大。通常，顾客会认为亲戚朋友的口碑是亲身经历后的感悟，并且没有偏见，比较真实可信，所以口碑就代表一定水准的服务期望。

（4）顾客个人经历。顾客的个人经历就是顾客过去服务接触经验。当顾客没有购买经历时，期望通常是不清晰、不明确的，而且因为没有参照标准，他在购买过程中表现出不稳定性。但是，当顾客有了购买和体验经历后，顾客就会在以往购买经历基础上形成比较明确的、现实的期望。在酒店服务中，老顾客有时候比新顾客更难“伺候”，原因就是老顾客积累了经验，形成了一定的顾客期望值。

（5）顾客需求特点和偏好。顾客个人需求是顾客对酒店服务的需要，它是形成理想服务水平的关键因素，这些个人需求包括生理的、心理的、社会的和功能性的，不同的需求会有不同的期望，需求强度越大期望值也会越高。同时，顾客的心理偏好在服务期望形成过程中也会发挥重要作用，它与顾客成长环境和遗传因素有关系。

酒店应引导顾客形成合理的服务预期，同时研究他们的预期，尽力满足他们的需求，甚至超过他们的预期。在一定条件下，顾客预期的服务质量决定了他们的满意度。

2. 顾客经历的服务质量

顾客经历的服务质量是由其实际经历的消费过程决定的，评价自身所经历的服务质量往往比较主观。一般而言，顾客经历的服务质量受到酒店服务的标准化程度、个性化程度以及顾客参与程度的影响。

（1）服务的标准化程度。即酒店企业提供标准化、程序化、规范化服务的可靠程度，是提供优质服务的基础。研究表明，提供标准化服务可以消除顾客的不满，但不能带来顾客的满意。因此，仅提供优质的标准化服务并不能使顾客真正满意。

（2）服务的个性化程度。即酒店企业针对顾客不同的选择、不同的需求、不同的偏好，提供有针对性的个性化服务的程度。例如，里兹·卡尔顿酒店安装了一个可记录客户

爱好需求并自动把信息传递到世界各地的知识系统，可以针对客人的不同偏好，提供有特色的个性化服务。

（3）顾客的参与程度。顾客参与的程度越高，对消费经历产生不满情绪的可能性就越小。当顾客参与到服务过程中时，会让他们相信自己对事件的整个过程有控制能力，对服务结果会更容易满足，即便失败，也会更多地从自身出发寻找原因。例如，一些酒店餐厅为顾客准备半成品原材料由顾客自己烹调；音乐酒吧或演艺厅让客人上台弹奏演唱；茶艺居让客人模仿茶艺小姐完成整套茶道的动作；等等。这不仅可以创造较好的消费氛围、增加销售，而且还可以使酒店服务的价值表现于有形，增加顾客消费经历的亲切感，促使他们给出更高的服务评价。

3. 顾客的感知价值

顾客感知价值是顾客对于产品整体质量的判断，顾客购买依据是其感受的价值，即从顾客认知角度，企业的产品或服务给顾客的利益与顾客所支付的价格之间的差额。企业和顾客间的关系终究是一种追求各自利益与满足的价值交换关系，企业得到顾客的价格付出，顾客必然需要对等甚至更多的价值获得。当顾客对不同竞争者、同一系列的产品或服务进行选择时，是以一套思维模式为基础的，同样地，顾客在评价服务质量时也会遵循这样一种思维模式，也就是评价产品或服务的价值结构。这套思维模式基于顾客对产品或服务价值的感知，也就是评价产品或服务的价值结构，所包含的价值因素有很多种，这些因素因人而异，既包含了产品的功能特性、价格高低，又反映了不同购买者的心理要求等。顾客对备选产品或服务的各项指标会有一个评价，特别是指标差异值会有一个比较评价，然后快速估算出该产品或服务的价值，经过快速成本估算后，选出顾客感知价值最大的产品或服务。由于顾客对产品或服务是一种主观上的感觉，所以各人有不同的看重，在所得中，有的看重数量，有的要质量，有的要求便利；付出也不同，有的关注金钱，有的重视时间或者精力；等等。

因此，酒店有必要深入研究企业自身的价值链以及顾客的价值链，研究顾客利得与利失的具体指向，通过增加顾客的感知利得来减少顾客的感知利失，或者通过减少顾客的感知利失来增加顾客的感知利得，从而使顾客整体的感知价值趋于上升，最终提升顾客的满意度。

7.4 第三方评价

第三方是指除消费者和酒店组织以外的团体和组织。很多行业都在呼吁建立第三方评价机制，这是因为第三方在一件事情中独立于甲乙双方，利益上与前两方均无关涉，故而更能做出独立而且中立的评价。因为受各种主、客观因素的影响，顾客对酒店服务质量的衡量标准带有明显的随意性、即时性和主观性，所以在酒店服务质量评价体系中引入第三方评价显得尤为重要。

目前，我国酒店服务质量评价的第三方主要有国家及各省、市、县的旅游行政部门和行业协会组织。酒店服务质量的第三方评价的形式主要有资格认定、等级认定、质量认证、行业组织、报刊、社团组织的评比等。

1. 资格认定

在我国，旅游业以定点方式确定涉外与否的资格。比如旅游涉外定点餐馆、定点商店、涉外公寓、涉外饭店、涉外娱乐场所等，它们均表示一种资格，即具有可接待外国人、华侨、港澳台同胞的能力。由于涉外定点是改革开放的产物，是针对旅游企业资质、管理与服务水平不一致情况的应变之策，所以当全行业的管理与服务水准达到或接近国际标准时，涉外定点终将被等级认定所取代，如2003年推行的酒店星级评定国家标准将"旅游涉外饭店"的称呼改为"旅游饭店"，就反映了这样一种行业发展趋势。

2. 等级认定

目前，在我国酒店业主要的认定体系包括星级饭店、绿色饭店、主题饭店等。这几种认定体系在等级标识、认定对象、评价项目、评价内容等方面都存在较大差异。如星级饭店体系以旅游饭店为评定对象，以五角星的多少为等级标志，星级越多等级越高；绿色饭店体系以推行绿色理念的酒店为对象，根据酒店在节约资源、保护环境和提供安全、健康的产品和服务等方面取得不同程度的效果，用银杏叶标识来表示绿色饭店的等级，从一叶到五叶，五叶级为最高级。上述两种认定体系都制定了国家级标准，而主题饭店的认定尽管没有上升到国家标准，但在行业内也有了很大发展，部分省份如四川、浙江都出台了省级认定标准。

资格认定是行政行为，而等级认定则包含标准化成分。它以某一标准为依据，由专人逐项打分，经暗访、复查等程序后，由第三方——行业标准化技术委员会批准授予。当然，这些标准并非强制执行的标准，酒店可以根据自身需要合理选择。

3. 质量认证

质量认证是指由可以充分信任的第三方证实某一鉴定的产品或服务符合特定标准或其他技术规范的活动，是第三方依据程序对产品、过程或服务符合规定的要求给予书面保证，颁发合格证书。质量认证包括产品质量认证和质量管理体系认证两部分。目前酒店业有ISO 9000系列和ISO 14000系列两大质量认证体系。我国已参加国际标准化组织，并取得认证资格，因此我国酒店企业获得的质量认证证书是国际通行的。

4. 行业组织、报刊、社团组织的评比

这是由第三方代表，如行业组织、社团组织、民意调查机构、市场研究公司、报刊等，通过各种不同的形式与方法对酒店服务质量进行评价。国外最知名评比组织的是美国《公共机构投资人》杂志，每年以打分方式评出100家全球最佳酒店。其他知名评比如美国质量协会、餐旅协会的"五星钻石奖"和日本旅业公会的"最佳休闲度假场所"等。相比而言，我国在行业评比方面的工作还有待加强，尽管国内也涌现了很多评奖机构，但评奖名目繁多，缺乏实质性，真正得到市场认可的评比寥寥无几。

目前，在中国酒店行业比较知名的第三方评价形式包括饭店星级评定、ISO 9000认证、绿色饭店评定和主题饭店评定。

7.4.1 酒店星级评定

伴随着顾客满意理论在酒店应用的历程，整个酒店行业的整体服务质量水准以及服务

质量标准都得到了不断完善和发展，而这一过程也正是中国酒店星级评定标准不断发展的过程。从 1987 年国家旅游局制定了第一版《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》到 2011 年 1 月 1 日正式开始使用的最新版本，期间经过了多次修正，共产生了 5 个版本的酒店星级评定标准，分别是 1987 版、1993 版、1997 版、2003 版和 2010 版。

1. 酒店星级评定标准的发展概述

1）1987 年酒店星级标准的初定

1987 年，中国酒店业经过持续的高速发展，已经略成规模，当年全国的酒店数达到 1 823 间，客房数达到 18.5 万间。该年，国家旅游局聘请世界旅游组织专家、西班牙旅游企业规划司的人员到中国，先后考察了 113 家酒店，全面系统地调查研究了酒店行业的实际情况，结合国际经验和中国国情，制定了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》，经国务院批准，于 1988 年 9 月开始宣传、贯彻和推行。该标准制定了宾客满意程度调查表，并且明确规定酒店必须对宾客满意程度进行调查，这一举措为我国酒店行业导入顾客满意理念做出了里程碑式的贡献。

2）1993 年行业标准上升为国家标准

1993 年 9 月 1 日，国家技术监督局正式批复，发布了《旅游涉外饭店星级标准的划分》，编号为 GB/T 14308—93，于 1993 年 10 月在全国正式执行，这意味着酒店行业标准上升为国家标准，正式纳入了国家标准化行政工作的序列。该标准将“宾客满意率”作为星级评定的五项标准之一，并且规定：其一，发放和回收宾客意见调查表是让宾客评价酒店服务质量的主要措施，是一项经常性的重要工作。酒店应建立一套发放、回收和统计制度，并长期坚持。其二，宾客意见调查表每间客房放一张，回收率应不低于发放期间酒店实际出租率的 30%。如果酒店宾客意见调查表的回收率达不到规定的要求，将暂缓其星级评定。其三，酒店在星级评定期间，宾客意见调查表要求每星期回收 1 次，共计回收 4 次。星级评定后，每月回收 1 次。如果酒店拖延宾客意见调查表的回收期，将暂缓其星级评定。其四，宾客意见满意率统计办法采用记分标准：满意记 1 分；一般记 0.5 分；不满意记 0 分。和实得分数分别统计出来，相除后即得出宾客意见满意率，计算公式为“(实得分数/应得分数)×100%＝宾客意见满意率”。其五、各星级规定的宾客意见满意率：一星级为 63%；二星级为 70%；三星级为 75%；四星级为 85%；五星级为 90%。

酒店星级标准评定标准上升为国家标准之后，显示了更为强大的生命力。从 1987 年到 1993 年，平均每年评定星级饭店 200 家，从 1993 年到 1997 年，星级饭店的平均评定数每年上升为 400 家。同时，星级概念的影响也推广到社会其他行业，星级成为人们评价产品质量与服务水平的一种统一认识。

3）1997 年和 2003 年对标准的两次修订

尽管 GB/T 14308—93 为中国酒店业的国际化、标准化发展做出了巨大贡献，但是由于标准的具体规定过细、过死，给酒店企业的自主性过少，在实施过程中，导致中国酒店业行业性的整齐划一，形成千店一面的现象；更突出的问题是，从 1989 年开始评定的星级饭店采用的是星级终身制，这种非动态的管理手段导致很多酒店在上星后渐渐放松了质量要求，星级标准的质量保证形象也受到了极大的挑战。因此，为维护星级的权威性、统一性和有效性，国家旅游局于 1997 年和 2003 年前后两次对其进行了修改和补充。2003 年



修改后的新标准有了以下变化：一是规定旅游饭店使用星级的有效期限为5年，取消了星级终身制，对不合格的星级饭店实行降星级、取消星级等办法，以保证星级饭店名副其实，并增加了预备星级；二是明确了星级的评定规则，增加了某些特色突出或极其个性化的酒店可以直接向全国旅游饭店星级评定机构申请星级的内容；三是对四星级以上酒店的核心区前厅、客房和餐饮强化了要求，增加整体舒适度等内容；四是增加了五星级饭店宾客感知服务质量评价系统。

从以上修改内容不难看出，2003版的星级标准更加重视顾客对酒店产品和服务的个性化需求，也更多地站在顾客的立场上，针对顾客不断变化的需求为其传递更多的品牌价值和关系价值。新的星级标准试图通过在五星级饭店建立宾客感知服务质量评价系统，帮助酒店了解顾客日益变化的需求和期望，减少顾客不太重视和不太关注的服务环节，重新设计酒店服务流程，从而减少顾客的成本支出，使顾客能够享受到更“物有所值”的酒店产品。从新的星级标准中，也可以捕捉到酒店在新的竞争形势下经营的趋势，那就是必须不断把握顾客的需求，为顾客传递更多他们想要的价值。

4）2010年酒店星级标准的制定

标准的制定与完善是随着产业的发展而不断进步的，有一个渐进的认识过程。2010版酒店星级标准作为最新的一个版本，在原来基础上已经有了很大的提升。2010版饭店星级评定标准从2011年1月1日起正式颁布实施了，经过修订，新标准从评价指标到评价体系等方面做了重大调整：一是明确了有限服务与完全服务的不同要求；二是注重了商务会议型饭店与休闲度假型饭店特色类别的引导与划分；三是强调了必备项目的不可或缺性；四是全面体现了对酒店设施设备专业性、整体性、舒适性水准的综合考察；五是完善了服务产品评价的量化指标，更加具有可操作性；六是同时，新标准进一步强化了对节能减排的重视，体现了对环境的关注；七是第一次引入了酒店安全管理须建立应急预案的管理要求。可以说，新标准更加符合酒店业发展的实际，更能适应当今科技发展与生活水平提高的要求，毋庸置疑，2010版饭店星级评定新标准对于酒店业的健康发展，对于酒店建设和管理在专业化、特色化以及品质提升等方面将发挥重要的引导和推动作用。

2. 实施星级评定制度的意义

星级评定对酒店的建设与经营管理具有指导性意义，它除了对酒店的规范化、标准化、国际化、专业化等起到促进作用外，最主要的是星级饭店是集可信度、影响力、公信力、权威性于一体并深得社会广泛认同的行业标志。星级标准是我国酒店等级区分的基本制度，在我国酒店业从无到有、从少到多的过程中，星级标准起到了其他任何制度和规范所无法替代的作用。星级评定制定在我国酒店业发展中其意义是全方位的、作用是多层次的。

1）有利于酒店提高经营管理水平

星级标准是酒店经营管理的质量标准，通过星级认证，可以极大提高酒店的管理水平。一方面，酒店依据星级标准的体系、按照标准的要求，全面完善酒店内部管理制度和运作规范，通过全面的达标，建立与酒店星级相适应的管理和服务体系。另一方面，星级标准也是酒店的行业守则，对酒店的经营管理提出了约束。如一个五星级饭店，客人会要求你提供相应的五星级标准的服务，否则就会引起客人的投诉和流失，并令其在行业内的

声誉受到损害。这对星级饭店来说无疑是一个很大的压力，同时也是一个保持和提高服务水平的动力，有利于酒店整体服务水平的提高。

2）有利于顾客对酒店的选择

如果没有不同星级的划分，各种档次的酒店鱼龙混杂，消费者难以识别酒店服务的优劣高低，会有无所适从之感。酒店星级制度是国际旅游业的通用语言，是世界旅游发达国家通行的一项制度，以“星”的多少来表示一家酒店的硬件档次和服务项目，使客人不受语言文字的限制，对酒店的大致情况一目了然。例如一个旅行社在做团队计划时，必须注明其行程中住宿的档次和水平，这个档次和水平通常都是以星级来衡量的，并向游客做特别说明。对海内外旅行社组织的旅游团队来说，通过全程预订符合星级标准的酒店，在服务标准上有了基本的依据，有利于招徕客源和组织安排旅游活动。而对于商务散客人来说，星级评定使他们在居住地就能掌握目的地酒店的大致情况，从而为他们在目的地进行商务、旅行、游览等活动提供了更多的便利。

3）有利于保护行业利益

星级的评定是对酒店经营管理、服务质量的一种规范和约束，有利于同行之间的公平竞争，维护酒店的信誉和行业利益。通过评定星级，人们知道什么样的星级会提供什么样的服务，不同的星级的客源档次和价位。不同星级的酒店会根据本身的星级，针对本星级的客源目标市场，开展营销工作。同样的，不同层次的客源群体，也会根据本身的消费能力，选择适合自己档次的星级饭店，这在客观上使得整个酒店市场的供给与需求达到一种相对平衡；相反，如果没有星级这个标尺来衡量酒店价格，整个酒店的价格体系就会十分混乱，酒店市场正常的经营秩序将受到严重冲击。

4）有利于社会监督和行业管理

酒店星级的评定是政府加强行业管理、规范酒店行业行为的一种手段。通过星级评定，将不同设施和水平的酒店划分成不同的星级，有利于各级政府对酒店实施监督、调控、规范和指导，能有效地规范行业秩序，更好地促进酒店业的持续健康快速发展。

3. 2010 版酒店星级评定制度的主要内容

1）星级评定的组织机构和职能

在我国，旅游饭店星级评定的领导机构是国家旅游局，国家旅游局下设全国旅游星级饭店评定委员会(简称“全国星评委”)。全国星评委是负责全国星评工作的最高机构。

(1) 全国星评委。①人员构成。由中国旅游协会领导、中国旅游饭店业协会领导、国家旅游局监督管理司领导、政策法规司领导、监察局领导、中国旅游协会和中国旅游饭店业协会秘书处相关负责人及各省、自治区、直辖市旅游星级饭店评定委员会主任组成。

②工作职能。统筹负责全国旅游饭店星评工作；聘任与管理国家级星评员；组织五星级饭店的评定和复核工作；授权并监管地方旅游饭店星级评定机构开展工作。全国星评委下设办公室，作为全国星评委的办事机构，设在中国旅游饭店业协会秘书处。

(2) 省级星评委。各省、自治区、直辖市旅游局设省级旅游星级饭店评定委员会(简称“省级星评委”)。省级星评委报全国星评委备案后，根据全国星评委的授权开展星评和复核工作。

(3) 地区星评委。副省级城市、地级市(地区、州、盟)旅游局设地区旅游星级饭店评



定委员会(简称“地区星评委”)。地区星评委在省级星评委的指导下，参照省级星评委的模式组建。

2）星级划分及标志

根据《旅游饭店星级的划分与评定》(2010 版)，旅游饭店星级评定实行五星制，用星的数量和颜色表示旅游饭店的星级，分为一星级、二星级、三星级、四星级、五星级(含白金五星级)。最低为一星级，最高为五星级，星级越高，表示酒店的等级越高。星级标志由长城与五角星图案构成，用一颗五角星表示一星级，五颗五角星表示五星级，五颗白金五角星表示白金五星级。

酒店星级评定遵循企业自愿申报的原则为：凡在中华人民共和国境内正式营业一年以上的旅游饭店，均可申请星级评定；经评定达到相应星级标准的酒店，由全国旅游饭店星级评定机构颁发相应的星级证书和标志牌；星级标志的有效期为 3 年；酒店星级标志应置于酒店前厅最明显位置，接受公众监督；酒店星级标志已在国家工商行政管理总局商标局登记注册为证明商标，其使用要求必须严格按照《星级饭店图形证明商标使用管理规则》执行。任何单位或个人未经授权或认可，不得擅自制作和使用星级标志，同时，任何酒店以“准 X 星”“超 X 星”或者“相当于 X 星”等作为宣传手段的行为均属违法行为。

3）星级评定总则

20 多年来，我国星级标准几易其稿，其内涵随着酒店业的发展而不断地演变。2010 版饭店星级标准赋予了全新的时代特征，是一个具有开创意义的标准。2010 版饭店星级标准改变了以前星级标准的框架体系，基本构架由标准部分加 3 个规范性附录构成。3 个规范性附录分别是必备项目检查表、设施设备评分表、服务质量评分表。

(1) 星级饭店的建筑、附属设施设备、服务项目和运行管理应符合国家现行的安全、消防、卫生、环境保护、劳动合同等有关法律、法规和标准的规定与要求。

(2)《必备项目检查表》(附录 A)规定了各星级划分的基本条件，各星级饭店应逐项达标。

(3)《设施设备评分表》(附录 B)规定了星级饭店设备设施的位置、结构、数量、面积、功能、材质、设计、装饰等评价标准。

(4)《饭店运营质量评价表》(附录 C)规定了星级饭店的服务质量、清洁卫生、维护保养等评价标准。

(5) 一星级、二星级、三星级饭店是有限服务饭店，评定星级时应对酒店住宿产品进行重点评价；四星级和五星级(含白金五星级)酒店是完全服务饭店，评定星级时应对酒店产品进行全面评价。

(6) 倡导绿色设计、清洁生产、节能减排、绿色消费的理念。

(7) 星级饭店应增强突发事件应急处置能力，突发事件处置的应急预案应作为各星级饭店的必备条件。评定星级后，如酒店营运中发生重大安全责任事故，所属星级将立即取消，相应星级标志不能继续使用。

(8) 评定星级时不应因为某一区域所有权或经营权的分离，或因为建筑物的分割而区别对待，酒店内所有区域应达到同一星级的质量标准和管理要求。

(9) 酒店开业一年后可申请评定星级，经相应星级评定机构评定后，星级标志使用有效期为 3 年。3 年期满后应重新进行评定。

4）星级划分条件

（1）《必备项目检查表》规定了各星级饭店应具备的硬件设施和服务项目。评定检查时，逐项打“√”。确认达标后，再进入后续打分程序。2010 版饭店星级标准将必备项目部分单列，特设“必备项目检查表”，充分体现了必备项目的重要性，其目的在于更大程度上突出必备项目检查的刚性。

（2）《设施设备评分表》对一星级、二星级饭店不作要求，三星级、四星级、五星级饭店规定了最低得分线：三星级 220 分，四星级 320 分，五星级 420 分。

（3）饭店运营质量

《饭店运营质量评价表》的评价内容分为总体要求、前厅、客房、餐饮、其他、公共及后台区域 6 个大项。一星级、二星级饭店不作要求，三星级、四星级、五星级饭店规定最低得分率：三星级 70％，四星级 80％，五星级 85％。如酒店不具备附表 C 中带“＊”的项目，统计得分率时应在分母中去掉该项分值。评分时按“优”“良”“中”“差”打分，并计算得分，计算公式为：“得分率＝(该项实际得分÷该项标准得分)×100％。”

5）星级评定程序

五星级饭店按照以下程序评定，一星级到四星级饭店的评定程序参照五星级饭店评定程序执行。

（1）申请。申请评定五星级的酒店应在对照《旅游饭店星级的划分及评定》(GB/T 14308—2010)充分准备的基础上，按归属地原则向地区星评委和省级星评委逐级递交星级申请材料。

（2）推荐。省级星评委收到酒店申请材料后，于一个月内对申报酒店进行星评工作指导。对符合申报要求的酒店，以省级星评委名义向全国星评委递交推荐报告。

（3）审查与公示。全国星评委在接到省级星评委推荐报告和酒店星级申请材料后，应在一个月内完成审定申请资格、核实申请报告等工作，并对通过资格审查的酒店，在中国旅游网和中国旅游饭店业协会网站上同时公示。对未通过资格审查的酒店，全国星评委应下发正式文件通知省级星评委。

（4）宾客满意度调查。对通过五星级资格审查的酒店，全国星评委可根据工作需要安排宾客满意度调查，并形成专业调查报告，作为星评工作的参考意见。

（5）国家级星评员检查。全国星评委发出《星级评定检查通知书》，委派两三名国家级星评员，以明查或暗访的形式对申请五星级的酒店进行评定检查。评定检查工作应在 36～48 小时内完成。检查未予通过的酒店，应根据全国星评委反馈的有关意见进行整改。全国星评委待接到酒店整改完成并申请重新检查的报告后，于一个月内再次安排评定检查。

（6）审核。检查结束后一个月内，全国星评委应根据检查结果对申请五星级的酒店进行审核。审核的主要内容及材料有国家级星评员检查报告、星级评定检查反馈会原始记录材料、依据《旅游饭店星级的划分及评定》打分情况等。

（7）批复。对于经审核认定达到标准的酒店，全国星评委应做出批准其为五星级旅游饭店的批复，并授予五星级证书和标志牌。对于经审核认定达不到标准的酒店，全国星评委应做出不批准其为五星级饭店的批复。



（8）申诉。申请星级评定的酒店对星评过程及其结果如有异议，可直接向国家旅游局申诉。国家旅游局根据调查结果予以答复，并保留最终裁定权。

（9）抽查。国家旅游局根据《国家级星评监督员管理规则》，派出国家级星评监督员随机抽查星级评定情况，对星评工作进行监督。一旦发现星评过程中存在不符合程序的现象或检查结果不符合标准要求的情况，国家旅游局可对星级评定结果予以否决，并对执行该任务的国家级星评员进行处理。

6）星级复核及处理制度

星级复核是星级评定工作的重要组成部分，其目的是督促已取得星级的酒店持续达标，其组织和责任划分完全依照星级评定的责任分工。星级复核分为年度复核和3年期满的评定性复核。年度复核工作由酒店对照星级标准自查自纠、并将自查结果报告相应级别星评委，相应级别星评委根据自查结果进行抽查。评定性复核工作由各级星评委委派星评员以明查或暗访的方式进行。全国星评委委派两三名国家级星评员同行，以明查或暗访的方式对酒店进行评定性复核检查。全国星评委可根据工作需要，对满三年的五星级饭店进行宾客满意度调查，并形成专业调查报告，作为评定性复核的参考意见。

对复核结果达不到相应标准的星级饭店，相应级别星评委根据情节轻重给予限期整改、取消星级的处理，并公布处理结果。对于取消星级的酒店，将其星级证书和星级标志牌收回。

7）星级评定检查工作的形式

星级评定检查工作实施访查制度，持证星评员受各级旅游星级饭店评定机构委派，按照《旅游饭店星级的划分与评定》（GB/T 14308—2010）和《星级饭店访查规范》（LB/T 006—2006）进行检查。访查包括明查和暗访两种形式，明查是指检查人员在被检查酒店有专人陪同的情况下，按照双方都知晓的检查内容、检查标准、检查部位，针对该酒店落实和执行星评标准的情况进行检查；而暗访是指在不通知酒店管理方具体检查时间的情况下，检查人员以“神秘客人”的身份入住，在消费体验中了解该酒店的硬件设施是否舒适，清洁卫生是否到位，员工的服务是否令客人满意等真实情况。

星级评定检查工作，对申请一、二、三星级的酒店，应在24～36小时内完成；对申请四、五星级的酒店，应在36～48小时内完成；其中，对申请白金五星级的酒店应在48～72小时内完成。

星级评定检查的重点包括：前厅、客房、餐饮三大核心区域的舒适度感受，各区域的硬软件档次匹配和各功能区域划分合理程度，设施设备维护保养情况、使用方便程度，指示和服务用文字规范程度，公共信息图形符号的规范程度和实用效果。

知识链接

从2010版星级评定标准把握各星级饭店的要点

多年来星级标准对引导全国酒店业的建设起到了很好的指导作用，它引领着我国酒店业软硬件从低层面走向了较高的水平，促进了我国酒店业全面的提升与发展。2010版星级标准很好地把

握了酒店行业发展的脉搏，充分反映了酒店业的发展趋势。随着新版标准的实施，它将更好地引导我国酒店产业向深层次发展。2010版酒店星级标准体系内涵涵盖了各类的住宿设施，是普遍适用的标准。为了便于理解，归纳了各星级的基本内涵。

一星级通常称为适用型酒店。第一，因为它是星级体系里最基础的，所以该标准对其硬件和服务项目都没有苛求。比如客房里面可以没有卫生间、没有彩电、没有电话，而且只要15间房就够了；第二，一星级的重点实际上还是在客房部分，同时适当地兼顾一些项目；第三，标准强调基础管理，尤其是对卫生环境的管理，“干净、卫生”是这一个星级非常显著的一个特征。

二星级通常称为经济型酒店。它有几个要点：第一，它是适应大众经济型消费的星级，硬件有一定的要求，但不苛求；第二，强调主打客房产品，而且同时兼顾了像前厅、餐饮这些非常基础的内容；第三，非常注重客人安全、卫生、便利这些基础管理，这些是二星级的关键词。

三星级通常称为中档型酒店。它强调的是规范与舒适，这是第一个特征；第二，它突出了主打产品——客房的核心价值，而同时关注前厅、餐饮以及公共区域这样一些内容；第三，强调基础设施、服务项目和基本服务。基础加专业这就是三星级中档型酒店。

四星级通常被称为高档型酒店。它也有3个特征：第一，强调较高的硬件档次和全面的服务；第二，强调酒店软硬件的整体效果；第三，十分讲究档次，强调酒店专业化的管理与服务水平。这些条件是支撑高端酒店的基础。

五星级通常称为豪华型酒店。它强调整体的豪华、全面的高级服务，这是第一个特征；硬件设施要在高端、专业以及文化方面下功夫，这是第二个特征；同时，强调酒店软硬件的整体效果，特别注重管理、服务内涵，这是第三个特征。

7.4.2 ISO 9000质量认证

1. 质量认证

质量认证也称合格评定，是国际上通行的管理产品质量的有效方法。质量认证按认证的对象分为产品质量认证和质量体系认证两类。

产品质量认证的对象是特定产品包括服务。认证的依据或者说获准认证的条件是产品(服务)质量要符合指定的标准的要求，质量体系要满足指定质量保证标准要求，证明获准认证的方式是通过颁发产品认证证书和认证标志。其认证标志可用于获准认证的产品上。产品质量认证又有两种：一种是安全性产品认证，它通过法律、行政法规或规章规定强制执行认证；另一种是合格认证属自愿性认证，是否申请认证，由企业自行决定。

质量体系认证其认证的对象是企业的质量体系，或者说是企业的质量保证能力。认证的根据或者说获准认证的条件是企业的质量体系应符合申请的质量保证标准，即GB/T 19001—ISO 9001和必要的补充要求。获准认证的证明方式是通过颁发具有认证标记的质量体系认证证书，但证书和标记都不能在产品上使用。质量体系认证都是自愿性的。不论是产品质量认证，还是质量体系认证都是第三方从事的活动，确保认证的公正性。

2. ISO 9000族标准的产生和发展

国际标准化组织(International Organization for Standardization，ISO)成立于1946年，是由110多个国家级标准化团体组成的世界性的联合会，是世界上最大的具有民间性



质的标准化机构，是联合国经济和社会理事会以及贸易发展理事会的最高一级咨询组织。该组织成立的目的是在世界范围内促进标准化及有关工作的发展，以利于国际贸易的交流和服务，并发展在知识、科学、技术和经济活动中的合作，以促进产品和服务贸易的全球化。各国成员代表在ISO下设的委员会中参与国际标准的制定和修订工作。1978年，我国成为ISO的正式成员。ISO 9000质量管理认证体系族标准通过对产品的全部生产和使用过程中的人、设备、方法和文件等一系列工作都提出明确要求，通过工作质量来保证产品实物质量，最大限度地降低隐含的缺憾。ISO 9000族标准的发展经历了以下几个阶段。

(1) 1979年，国际标准化组织成立质量管理和质量保证技术委员会(TC 176)。

(2) 1986年，ISO发布了ISO 8402《质量—术语》。

(3) 1987年，ISO发布了ISO 9000系列标准(1987版)。

(4) 1994年，ISO发布了修改后的ISO 9000族标准(1994版)。

(5) 2000年，ISO发布了2000版ISO 9000族标准，至2003年12月完成1994版向2000版的转换。

(6) 2008年11月15日，ISO发布了2008版ISO 9001标准，中国国家标准GB/T 19001—2000标准于2008年12月30日发布，2009年3月1日实施。

ISO 9000族标准已在全球产生广泛深刻的影响，标准一经问世，立即得到世界各国普遍欢迎，到目前为止世界已有80多个国家直接采用或等同转为相应国家标准，有50多个国家建立质量体系认证注册机构，形成了世界范围内的贯标和认证热。目前全球已有几十万家工厂企业、政府机构、服务组织及其他各类组织导入ISO 9000并获得第三方认证，在中国截至2004年年底已有超过13万家单位通过ISO 9000认证。

3. ISO 9000族标准的结构

1) 第一部分：核心标准

下面4项标准构成了一组密切相关的质量管理体系标准，也称为ISO 9000族核心标准。ISO 9000族标准的结构见表7-6。

表7-6 ISO 9000族标准的结构

核心标准	其他标准	技术报告	小册子
ISO 9000 ISO 9001 ISO 9004 ISO 19011	ISO 10012 ISO 10019	ISO/TS 1005 ISO/TS 1006 ISO/TS 1007 ISO/TR 10014 ISO/TR 10013 ISO/TR 10017 ISO/TR 10018	《质量管理指南》 《选择和使用指南》 《小型组织实施指南》

(1) ISO 9000《质量管理体系—基础和术语》。此标准明确了8项质量管理原则是组织改进其业绩的框架，能帮助组织获得持续成功；表述了建立和运行质量管理体系应遵循的12个方面的质量管理体系基础。该标准还给出了有关质量的术语，阐明了质量管理领域所用术语的概念，并提供了术语之间的关系图。

(2) ISO9001《质量管理体系—要求》。此标准提供了质量管理体系的要求，供组织需

要证实其具有稳定地提供满足顾客需求和适用法律法规要求的产品的能力时适用，组织可通过体系的有效应用，包括持续改进体系的过程及包装复合顾客与适用的法规要求，增加顾客的满意度。

（3）ISO 9004《质量管理体系—业绩改进指南》。此标准以 8 项质量管理原则为基础，帮助组织用有效和高效的方式识别并满足顾客和其他相关方的需求和期望，实现、保持和改进组织的整体业绩，从而使组织获得成功。该标准还给出了自我评定和持续改进过程的示例，用于帮助组织寻求改进的机会；通过 5 个等级来评价组织质量管理体系的成熟程度；通过给出的持续改进方法，提高组织的总体业绩并使相关方受益。

（4）ISO 19011《质量和(或)环境管理体系审核指南》。此标准遵循“不同管理体系可以有共同的管理和审核要求”的原则，为质量和环境管理体系审核的基本原则、审核方案的管理和质量管理体系审核的实施以及对环境和质量管理体系审核员的资格要求提供了指南。它适用于所有运行质量和(或)换管理体系的组合，指导其内审和外审的管理工作。

2）第二部分：其他标准

（1）ISO 10012《测量管理体系》。

（2）ISO 10019《质量管理体系咨询师选择和使用指南》。

3）第三部分：技术报告

（1）ISO/TS 1005《质量技术指南》。

（2）ISO/TS 1006《项目质量管理指南》。

（3）ISO/TS 1007《技术状态管理指南》。

（4）ISO/TR 10014《质量经济性管理指南》。

（5）ISO/TR 10013《质量管理体系文件》。

（6）ISO/TR 10017《ISO 9001—2000 中的统计技术指南》。

（7）ISO/TR 10018《顾客投诉》。

4）第四部分：小册子

（1）《质量管理指南》。

（2）《选择和使用指南》。

（3）《小型组织实施指南》。

4. ISO 9000 质量管理的 8 项原则

当今世界范围质量界普遍接受的质量管理 8 项原则是各国质量管理成功经验的科学总结，其中不少内容与我国质量管理的经验相吻合。8 项质量管理原则已经成为改进组织业绩的框架，其目的在于帮助企业达到持续成功。

1）以顾客为关注焦点

组织依存于顾客，因此组织应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客需求并争取超越顾客期望。顾客是组织存在的基础，如果组织失去了顾客，就无法生存下去，所以组织应把满足顾客的需求和期望放置第一位。将其转换为组织的质量要求，采取措施使其实现；同时还应测量顾客的满意程度，处理好与顾客的关系，加强与顾客的沟通，实现顾客与其他相关方的满意。另外，由于顾客的需求与期望是不断变化的，也是因人因地而异

的，所以需要经常进行调查，分析市场变化，以此来满足顾客当前和未来的需求并争取超越顾客的期望，以创造竞争优势。

2）领导作用

领导者应确保组织的目的与方向的一致，他们应当创造并保持良好的内部环境，使员工能充分参与实现组织的目标的活动。为了给全体员工实现组织的目标创造良好的工作环境，最高管理者应建立质量方针和质量目标，以体现组织总的质量宗旨和方向，以及在质量方面所追求的目的。应时刻关注组织经营的国内外环境，制定组织的发展战略，规划组织的蓝图。最高管理者应将质量方针、目标传达落实到组织的各职能部门和相关层次，让全体员工理解和执行。同时，应身体力行，建立、实施和保持一个有效的质量管理体系，确保提供充分的资源，识别影响质量的所有过程，并管理这些过程。为了使建立的质量管理体系保持其持续的适宜性、充分性和有效性，最高管理者应亲自主持对质量管理体系的评审，并确定持续改进和实现质量方针、目标的各项措施。

3）全员参与

各级人员都是组织之本，唯有其充分参与，才能使他们为组织的利益发挥其才干。全体员工是每个组织的根本，人是生产力中最活跃的因素。组织的成功不仅取决于正确的领导，还有赖于全体人员的积极参与。因此，应赋予各部门、各岗位人员应有的职责和权限，为全体员工创造一个良好的工作环境，激励他们的创造性和积极性，通过教育和培训，增长他们的才干和能力，发挥员工的革新和创新精神，为员工的成长和发展创造良好的条件，这样才会给组织带来最大的收益。

4）过程方法

将活动和相关资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果，而过程是将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动。在建立质量管理体系或制定质量方针和目标时，应识别和确定所需要的过程，确定可预测的结果，识别并测量过程的输入和输出，识别过程与组织职能之间的接口和联系，明确规定管理过程的职责和权限，识别过程的内部和外部顾客，在设计过程时还应考虑过程的步骤、活动、流程、控制措施、投入资源、培训、方法、信息、材料和其他资源等。

5）管理的系统方法

将相互关联的过程作为体系来看待、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。一个组织的体系是由大量错综复杂、互相关联的过程组成的网络构成的。最高管理者要成功地领导和运作一个组织，要求用系统的和透明的方式进行管理。管理的系统方法包括确定顾客的需求和期望，建立组织的质量方针和目标，确定过程及过程的有效性，防止不合格，寻找改进方向，实施改进，监控改进效果，评价结果，评审改进措施和确定后续措施等。

6）持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的永恒目标。组织所处的环境是不断变化的，科学技术在进步，生产力在发展，人们对物质和精神的需求在不断提高，市场竞争日趋激烈，顾客的要求越来越高。因此组织只有不断调整自己的经营战略，制定适应形势变化的策略和目标，提高组织的管理水平，才能适应这样的生存环境。

7）基于事实的决策方法

有效决策建立在数据和信息分析的基础上。决策的依据应采用准确的数据和信息，分析或依据信息做出判断是一种良好的决策方法。在对数据和信息进行科学的分析时，可借助于统计技术。应用于基于事实的决策方法，首先应对信息和数据的来源进行识别，确保获得充分的数据和信息的渠道，并能将得到的数据正确方便地传递给使用者，做到信息的共享，利用信息和数据进行决策并采取措施。

8）与供方互利的关系

组织与供方相互依存，互利的关系可增强双方创造价值的能力。供方提供的产品对组织向顾客提供满意的产品可以产生重要的影响。因此，把供方、协作方、合作方都看作是组织经营战略同盟中的合作伙伴，形成共同的竞争优势，可以优化成本和资源，有利于组织和供方共同得到利益。

5. ISO 9000 族标准与酒店星级评定标准的关系

ISO 9000 族标准和酒店星级评定标准目前都被广泛地运用到中国的很多酒店企业中，但这两套标准既有区别又有联系。二者的区别体现在这几个方面。

（1）起源不同。酒店星级评定标准是由国家旅游局提出，由国家技术监督局发布的国家标准；ISO 9000 族标准由 ISO 1TC176 委员会在总结各国质量管理和保证制度的经验上建立的，提供的是一种原则指导。

（2）适用范围不同。星级评定标准是适用于国内各种经济性质的旅游饭店进行评定的依据；ISO 9000 族标准的适用范围更广，权威性更大，可用于 ISO/TC 176 委员会所有成员国家的企业硬件、软件产品、流程性材料、服务质量等管理活动。

（3）侧重面不同。星级评定标准侧重于对星级饭店的软硬件要求提出规定，更着眼于对酒店企业最终产品的评价，但并未对如何实行管理做进一步要求；ISO 9000 族标准提出过程模式管理的理念，强调将企业管理职责和权限确定、资源提供、产品实现、测量分析和改进作为过程进行管理，明确各过程管理环节的控制方法和准则。ISO 9000 族标准通过对服务、产品质量的全过程进行跟踪，要求进行文件化的指导和监督，这种过程管理的方法更侧重于预防不合格的产生，减少酒店为弥补不合格服务或产品而需要的补偿费用。

通过上述比较可以发现，酒店星级评定标准所起的作用效果并不能代替 ISO 9000 族标准的认证，同样 ISO 9000 族标准的认证也代替不了星级评定标准，但两者的一切出发点均是为使顾客满意，提供合格的服务，在这一点上是高度统一的。因此，酒店企业应该找准两者间的结合点，达到相辅相成的效果。

酒店星级评定标准要求的是服务和产品的最终出品以及设施设备的配备情况，但是要达到这个标准必须通过某种管理手段，而 ISO 9000 族标准是实现这一目标的一种工具。星级饭店标准的具体要求可以通过推行和导入 ISO 9000 族标准，建立系统化和文件化的质量管理体系来实现，同时又可作为质量管理的目标之一促进酒店管理的持续改进。现在有很多酒店运用 ISO 9000 族标准，帮助理顺酒店内部管理流程，完善管理机制，确保酒店星级评定标准从管理上实现达标。

6. ISO 9000 标准在酒店质量管理中的指导思想

酒店管理首先关心的是服务质量，影响服务质量的因素很多，单纯依靠日常检查和考

核只不过是从服务中挑出不合格的服务，不可能以最佳成本持续稳定地生产和创造顾客满意的合格品和服务。酒店所建立和实施的质量管理体系应能满足质量目标，并确保影响服务质量的技术、管理和人的因素处于受控状态，无论是硬件、软件、还是服务，所有的控制应针对减少、消除不合格，尤其是预防不合格，这也是ISO 9000标准的基本指导思想，具体体现在以下几个方面。

1）方法：系统控制所有的服务过程

ISO 9000标准的方法是系统控制所有的服务过程，质量体系是由若干个过程组成的，因此，酒店为了实施质量体系而进行质量体系策划时，首先要做的就是结合各个部门的具体情况确定应有哪些过程。以客房服务人员清扫房间的工作为例，见表7-7，至少由以下过程组成。根据这些过程，分析每一个过程需要开展的质量活动，确定应该采取的有效的工作标准、规范和程序。

表7-7 客房清扫过程和标准

过　　程	标　　准
(1) 准备工作车	备车程序与标准
(2) 进房敲门或按门铃	敲门程序与标准
(3) 清扫房间	清扫程序与标准
(4) 清扫卫生间	清扫程序与标准
(5) 吸尘	吸尘程序与标准
(6) 补充物品	物品补充程序与标准
(7) 检查有无遗漏项	检查程序与标准
(8) 填写清扫登记表	填表相关规定
(9) 锁门	

2）目的：预防不合格的服务

通过ISO 9000标准来系统控制服务过程的目的就是要预防服务中产生不合格。在产品或服务寿命周期的所有阶段，从最初的识别市场需求到最终满足要求的所有过程的控制都体现了预防为主的思想。下面以客房服务为例作说明。

(1) 控制客房市场调研。在准确地确定市场需求的基础上开发新的服务项目，防止因盲目开发造成不适合市场需要而滞销，浪费人力、物力。

(2) 控制某一过程的服务质量。首先，应对此过程进行设计或开发，通过开展方案策划、输入、输出、评审、验证、确认等活动，确保工作方案的输出满足输入，确保活动方案符合顾客或消费者的需求；其次防止因方案质量问题造成服务质量先天性的不合格和缺陷，或者给以后的过程造成损失。

(3) 控制采购质量。选择合格的供货单位并控制其供货质量，确保客房服务所需的各种服务用品符合规定的质量要求，防止使用不合格外购品而影响服务质量。

(4) 控制日常服务过程的质量。为了预防产生不合格的产品服务，必须确定并执行恰当的服务程序和标准，使用恰当的设备，并保持设备正常工作能力和所需的工作环境。

（5）控制日常工作检查。按质量计划或形成文件的程序定期或不定期地进行检查，确保客房服务质量符合规定要求，防止将不合格的外购产品或不合格的客房投入正常工作，防止将不合格的工序转入下一道工序，防止将不合格的房间或服务交付给顾客。

（6）对所有物品的控制。对顾客行李或托管物品、本部门的物品，控制搬运、储存、包装、防护和交付，在所有这些环境中采取有效的保护措施，防止损坏和变质。

（7）对环境和设备的控制。控制客房温度、湿度、空气质量、水温以及冰箱、电视、电脑等相关设备的质量，确保使用合格的检测手段进行检测，确保结果的有效性。

（8）控制文件和资料。确保所有场所使用的文件和资料都是现时有效的，防止因使用过时或作废的文件造成产品或服务体系的不合格。

（9）纠正和预防措施。当发生不合格服务或顾客投诉时，应该第一时间查明原因，针对原因采取纠正措施，以防止问题的再发生，还应通过各种质量信息的分析，主动地发现潜在的质量问题，以改进产品或服务质量。

（10）控制技能保障。对所有从事对质量有影响的员工都进行培训，确保能胜任本岗位的工作，防止因知识和技能的欠缺造成服务的不合格。

3）手段：建立质量体系文件

质量管理在整个质量体系中运作，为了实施质量管理必须建立质量体系。ISO 9000 标准认为，质量体系是有形的系统，具有很强的操作性和检查性，因此，企业必须对建立的质量体系形成正式文件，并加以保持。至于文件的数量及其内容的详略程度则应取决于工作的复杂程度、所用的方法，以及从事活动的人员所需要的技能和培训情况，绝不是文件越多越好，内容越细越好。

典型的质量体系文件结构分为 3 个层次，即质量手册、质量体系程序和其他质量文件。质量手册是按组织规定的质量方针和适用的 ISO 9000 标准描述质量体系的文件；质量体系程序是为了控制每个过程的质量，对如何进行各项质量活动规定有效的措施和方法；其他质量文件包括作业指导书、记录、报告等，是工作者使用的更加详细的作业文件。对质量体系文件内容的基本要求是：该做的要写到，写到的要做到，做完的结果有记录。

4）结果：服务质量的持续改进

ISO 9000 标准的最终结果是实现服务质量的持续改进。因此，酒店管理者应确保各个部门质量体系能推动和促进持续的质量改进，质量改进包括产品或服务的质量改进，也包括管理质量改进。没有质量改进的体系只能维持质量，质量改进通过改进过程来实现，是一种以追求更高的过程效率和效益为目标的持续活动。

7. 酒店推行 ISO 9001 认证的步骤

《质量管理体系—要求》（ISO 9001：2008）规定了质量管理体系的要求，用于证实组织具有提供满足顾客要求和适用法规要求的产品的能力，目的在于增进顾客满意。酒店要推行 ISO 9001 质量管理认证体系，是一个全面而负责的过程，它牵涉酒店最高管理层和最基层的全体员工。简单来说，在酒店推行 ISO 9001 有如下必不可少的过程：知识准备—立法—宣贯—执行—监督—改进。酒店根据这几个过程，可以按照一定的推行步骤来规划。

（1）酒店原有质量体系的识别和诊断。

（2）任命管理者代表，组建 ISO 9001 推行组织。



(3) 制定目标及激励措施。

(4) 各级人员接受必要的管理意识和质量意识训练。

(5) ISO 9001 标准知识培训。

(6) 编写质量体系文件。

(7) 对质量体系文件进行全员的宣传、培训和试运行。

(8) 内审员接受训练。

(9) 多次的内部质量体系审核。

(10) 在内审基础上的管理者评审。

(11) 质量管理体系完善和改进。

(12) 申请认证。

7.4.3 绿色饭店评定

1. 绿色饭店产生的背景

绿色饭店提出的背景是基于目前世界日益恶化的环境质量，从 18 世纪的工业革命以来，特别是第二次世界大战以后，人类文明进入到一个前所未有的高度，人类的发展充满希望和欣喜，但是这种希望和欣喜的背后隐藏着人类生存和发展的危机——生态破坏和污染问题已随着工业化的不断深入而急剧蔓延，形成了大面积的公害。绿色饭店产生的背景主要源于以下 3 个方面的考虑。

(1) 基于环境保护方面。考虑到目前日益恶化的环境质量，主要是在发达国家发生了一系列的因环境问题而引起的公害事件，迫使公众开始重视环境保护，所以在 1987 年，联合国世界环境与发展委员会发表了《我们共同的未来》，第一次将环境问题与发展联系起来。随着世界"绿色浪潮"的到来，作为社会重要一分子的企业，开始承担起社会责任，而作为旅游业重要组成部分的酒店业，也将环境保护提上了日程，这些都为"绿色饭店"的发展打下了基础。

(2) 基于节约资源方面。随着世界环境的不断恶化，自然资源消耗越来越多，以至于很多自然资源已经耗竭。"特大城市承载力研究"显示，中国单位 GDP 的能耗是日本的 7 倍、美国的 6 倍，甚至是印度的 2.8 倍。另据统计，酒店的能源消耗在成本开支中仅次于人力成本而居第二位，水、电、煤、气等能源消耗已经占经营成本的 30%，一座建筑面积为 8 万～10 万平方米的大型酒店，全年消耗 13 万～18 万吨标准煤，其能源消耗量不亚于一个大型工厂。基于这一点，众多学者开始讨论循环经济在酒店业中的运用，而高科技的节能设备的研发也为"绿色饭店"的发展提供了科技保障。

(3) 基于健康安全方面。绿色代表着自然，也意味着安全。安全、卫生是酒店顾客最基本的需求，绿色酒店的发展也扩张到健康安全方面，很多酒店就相应的发展起绿色餐饮、绿色客房，这些也促成了绿色酒店的形成和发展。

2. "绿色饭店"的概念

1) 国际上对绿色饭店的界定

在国际上，对绿色饭店的定义分为两种，一是将其定义为"Eco-efficient Hotel"，意

思是“生态效益型酒店”，主要强调充分利用资源，创造经济、社会与环境效益；另一种是将其定义为“Environmental-friendly Hotel”，即“环境友好型酒店”，强调将环境管理与酒店管理结合进行。前者强调效益，后者强调环境管理。为了便于统一，国际上倾向于将两者结合，用“Green”作为前缀，将二者的理念统一用绿色作为概括，因此，“绿色酒店”统称为“Green Hotel”。

2）我国对绿色饭店的界定

20世纪90年代中期，随着国外“绿色饭店”理念的不断成熟，逐渐引起了中国学者们的普遍关注。但对绿色饭店做出明确定义时，却表述不一。直到2002年4月，中国酒店协会在北京举办的“中国绿色饭店发展论坛”上，对“绿色饭店”的定义才基本达成一致的意见，认为“绿色饭店”是运用安全、健康、环保的理念，坚持绿色管理，倡导绿色消费，保护生态和合理使用资源的酒店，其核心是在为顾客提供符合安全、健康、环保要求的绿色客房和绿色餐饮的基础上，在生产运营过程中加强对环境的保护和资源的合理利用。

自2008年3月1日起开始正式实施的《绿色饭店国家标准》(GB/T 21084—2007)对绿色饭店做出了更明确界定，所谓绿色饭店(Green Hotel)是指在规划、建设和经营过程中，坚持以节约资源、保护环境、安全健康为理念，以科学的设计和有效的管理、技术措施为手段，以资源效率最大化、环境影响最小化为目标，为消费者提供安全、健康服务的酒店。从这个概念出发，要建设绿色饭店，需要从酒店的选址建造、发展战略、经营理念、管理模式、服务方式到企业文化的全过程，都始终贯彻可持续发展思想，正确处理人与自然环境的关系，实现保护地球环境、增进经济效益的双赢发展，为顾客提供安全、卫生、舒适、健康的产品和服务。

3. 建设绿色饭店的意义

酒店业作为第三产业的重要组成部分，在全球性的绿色浪潮推动下，酒店经营中的环保意识逐渐成为广大从业人员和消费者的共识。酒店一直以来被认为是高消费的场所，追求豪华，在关注环境保护的今天，酒店的观念也要有所转变，酒店应在满足客人需要的前提下减少资源、档次。这种观念的转变要渗透到酒店经营的各个环节，各层次和职能的员工，最终获得酒店的可持续发展。绿色饭店重点在于找出企业的市场机会，使它们能主动采取措施。我国的酒店业在1999年走到了低谷，全行业大面积亏损。酒店亏损的原因是多方面的，例如市场的状况、酒店的资金状况等，但有一点是肯定的，就是酒店的运行成本很高。在这些导致亏损的原因中，只有成本问题是酒店可以自己采取措施，通过管理加以解决的。同时，许多酒店缺乏特色、无个性、不能吸引消费者，缺乏竞争力，从理论上分析，绿色饭店可以就这两方面问题提供解决的思路和发展的方向。具体来说，建设绿色饭店具有以下重要意义。

1）降低费用、节约成本

首先，酒店通过节能减能直接降低酒店的经营成本。酒店业本身的资源浪费弹性极大，酒店作为高消费的娱乐场所，所提供的舒适环境是建立在资源的严重消耗上的。据统计，酒店能源消耗费用占到营业收入的10%以上，单位建筑面积的平均用电量是城市居民用电的10倍多，人均日耗水量为5倍多。采用绿色饭店相关措施后，可降低能耗10%左

右，节水达15%左右。其次，酒店能获得较低的废弃物处理费用。据了解，针对酒店客房配备的一次性用品产生的包装垃圾，全国星级饭店就需要投入近22亿元处理。而酒店通过循环再利用等措施就可以节约不少成本。

2）吸引新的“绿色”消费群体

创建绿色饭店是社会进步和经济发展的趋势，建设绿色饭店，可吸引具有环保意识的顾客。酒店的一大块客源市场是海外游客和商务客人，他们对酒店业的绿色消费有特殊要求，同时国内消费者也逐渐加强了环保意识，酒店行业做好绿色饭店的创建工作，就可以吸引这些消费者，增加酒店收入。

3）提高顾客和员工满意度

一方面，酒店从保护顾客健康角度出发，提供绿色产品和服务，可增加顾客满意度；另一方面，绿色酒店为员工创造了一个更安全舒适的工作环境，降低了员工发生健康和安全问题的风险，提高了员工的士气并且强化对质量所承担的责任和义务，从而增加了员工满意度。

4）酒店产品质量的有效保障

建设绿色饭店能有效保证酒店产品的质量。酒店的环境状况与酒店产品质量有密切关系，这是酒店行业与其他行业在环境保护方面一个大的差异。酒店的环境包括室内空气质量、水的质量、噪声状况、绿化状况等。它们直接构成了酒店产品，是酒店产品质量的重要组成部分，因为具有良好的环境质量的酒店首先要是一个产品质量管理良好的酒店。

5）取得良好的社会效益和经济效益

企业追求利润是它的基本责任，如果没有利润，企业就无法存在，酒店企业也不例外。然而近年来由于酒店数量空前增多，以及酒店服务、功能上的相似性导致酒店之间的竞争白热化，越来越激烈的竞争使得酒店企业在这个行业的竞争越来越不明显，而在这种情况下，酒店企业想要生存，甚至有较高的利润额，就要靠酒店如何在激烈的竞争中突出，绿色饭店恰好给了酒店企业一个平台来施展企业本身的独特性。酒店通过创建绿色饭店可以改善自身的管理状况，提高管理的科学性、技术性和创造性，使管理更规范和严格，同时，可以树立起酒店的良好形象，提供更健康、环保的产品，能够赢得顾客的信赖，在这个过程中企业和社会同时受益。

4. 绿色饭店评定标准的发展概况

1）国际绿色饭店评定标准

尽管国际上对“绿色饭店”的评定一直没有一个统一的标准，但实际上，在环境管理方面，大多数酒店都参与了ISO 14000环境管理体系的认证，按照所规定的环境管理模式、环境绩效评价标准等，监督酒店的环境管理情况。在能源管理方面，各国分别参照其他行业的不同标准，进行监督与管理。如美国酒店业参照由美国绿色建筑委员会制定的绿色建筑认证LEED(Leadership in Energy and Environmental Design)体系，着重从环境与能源质量管理方面，考察企业的绿色环保情况是否符合人类健康与环境可持续发展要求。随着绿色饭店的逐渐发展与壮大，在实际运营中出现了两种富有成效的评定标准。

(1) 企业标准。它主要指酒店企业在全球酒店业绿色化发展趋势的推动下，制定的该企业内部认定的绿色环保评定标准。如法国雅高集团，制定了雅高集团酒店成员必须遵守

的环保准则《雅高酒店管理环保指南》。该准则主要由73项评定标准组成，酒店成员根据列出的问题，进行是否判断，以自我检测在酒店的实际管理、运营中，是否做到了绿色环保。测评项目主要是检测酒店在环保设施的设置上是否完备；员工是否有环保意识；在节能方面有无环保的维护计划；具体设备设施的运作是否符合环保指标；用水、垃圾处理方面，对臭氧层的保护方面，以及绿色产品采购方面，都列出了相关的检测项目。雅高集团通过在全球成员酒店之间推行此项环保计划，在绿色环保方面取得了一定的成效。例如在用水方面，通过在欧洲70%的酒店安装水流量调节器，使用不需要洗涤剂的洗衣设备，在雅典索菲特机场酒店，水的使用量减少了40%，能源使用量减少了70%。

（2）行业协会标准。这是一种由酒店行业协会发布的行业标准。1995年，加拿大全国酒店协会制定了世界上第一部酒店业的“绿色”分级评定标准。目前已有近200家酒店通过评定，2 000多种酒店用品通过绿色饭店专用品标志认定。1996年，泰国饭店业协会设立了“泰国旅游业环境保护促进局”在全国酒店行业内推广绿叶认证制度。丹麦绿色饭店首创于1994年，在国际酒店业一直保持领先地位，是国际酒店业知名的环境品牌。1996年，丹麦酒店餐馆和旅行社协会发布绿色饭店标准，推行绿色钥匙（Green Key）计划。目前，欧美国家绿色饭店每年以18.2%的速度递增，绿色饭店在发达国家已经步入了实质性的推广应用和普及阶段。随着环保技术的发展、环保法规的不断深化，对绿色饭店标准的规定内容也在不断完善。

2）我国绿色饭店评定标准

我国的绿色饭店创建基本上还处于概念探索和尝试性的应用时期。随着绿色饭店在我国的发展，我国一些“创绿”活动开展较早的地区，先后制定了相关的地方评定标准。1999年，国家旅游局倡导的“中国生态旅游年”开幕，环境保护成为了1999年中国旅游业的主题。为配合这一主题，浙江省在省内开展创建“绿色饭店”的活动。这也是我国首次在一个省的范围内开展此类活动。2001年9月，浙江省颁布了评定绿色饭店的地方标准；2002年，四川省发布了《绿色饭店评定标准》。国家经贸委也于2003年颁布了商业行业标准《绿色饭店等级评定规定》。2006年3月23日，国家旅游局出台的《绿色旅游饭店行业标准》（LB/T 007—2006），正是在总结浙江省和全国其他省、市创建绿色饭店活动的经验基础上，参照浙江省绿色饭店地方标准框架而完成的，见表7-8。这些标准，都为我国旅游饭店业的“创绿”工作做出了有益的探索。直到2007年年底，按照国务院要求，商务部、国家发改委、国务院国资委、环保部、国家标准委、国家旅游局六部委联合制定和颁布了中国《绿色饭店》（GB/T 21084—2007）国家标准，并于2008年3月1日正式实施。该标准从酒店绿色设计、安全管理、节能管理、环境保护、健康管理、绿色宣传等方面，对酒店创建绿色饭店的情况做出评价。

5. 我国《绿色饭店国家标准》的主要内容

《绿色饭店国家标准》从最开始的地方标准、到商业行业标准、旅游行业标准、再到最终上升为国家标准，有力地提升了我国创建绿色饭店活动的地位，显示了更为强大的生命力。该标准规定了绿色饭店相关术语及定义、基本要求、绿色设计、安全管理、节能管理、环境保护、健康管理和评定原则。该标准适用于从事经营服务的酒店。餐饮企业可参

表 7 - 8 中国绿色酒店标准对比

名称	浙江省《绿色酒店》标准	《绿色酒店等级评定规定》	《绿色旅游酒店行业标准》	《绿色酒店国家标准》
标准编号	DB33/T 326—2001	SB/T 0356—2002	LB/T 007—2006	GB/T 21084—2007
性质	地方行业标准	商业行业标准	旅游行业标准	国家标准
实施日期	2001 - 10 - 12	2002 - 03 - 01	2006 - 03 - 23	2008 - 03 - 01
发布单位	浙江省质监局	国家经贸委	国家旅游局	国家六部委
基本结构	前言	前言	前言	前言
	1. 范围	1. 范围	1. 范围	1. 范围
	2. 规范性引用文件	2. 规范性引用文件	2. 规范性引用文件	2. 规范性引用文件
	3. 定义	3. 术语和定义	3. 定义	3. 术语
	4. 基本原则	4. 等级划分及标识	4. 基本原则	4. 等级划分及标识
	5. 基本要求	5. 等级划分的依据和评定方法	5. 管理的基本要求	5. 基本要求
	6. 能源管理	6. 等级评定和管理原则	6. 绿色旅游酒店等级与划分	6. 绿色设计
	7. 环境保护	7. 审核员	7. 绿色设计	7. 安全管理
	8. 降低物资消耗		8. 能源管理	8. 节能管理
	9. 提供绿色产品		9. 环境保护	9. 降耗管理
	10. 社会环境经济效益		10. 降低能源消耗	10. 环境保护
	11. 绿色酒店的评定		11. 提供绿色产品与服务	11. 健康管理
			12. 社会环境经济效益	12. 绿色宣传
			13. 绿色旅游酒店的评定	13. 绿色酒店的评定
等级与划分	满分为 190 分，达到 160 分为绿色酒店，无等级划分	绿色酒店分为 5 个等级，用 A 标识，由低到高分别为 A 级、AA 级、AAA 级、AAAA 级、AAAAA 级	绿色旅游酒店分为金叶级和银叶级两个等级，300 分为满分，达到 180 分为银叶级，达到 240 分为金叶级	满分为 300 分，绿色酒店分为 5 个等级，用银杏叶标识，从一叶到五叶，五叶级为最高级
评定	1. 绿色酒店认定委员会负责全省绿色酒店认定的组织、领导和认定工作。 2. 标志的有效期为 3 年，到期必须重新申请、认定。 3. 每年一次复核	1. 评定工作由全国绿色酒店评定机构统筹负责。 2. 标志有效期为 4 年。 3. 每两年进行一次年度监督，4 年进行一次复核	1. 评定工作由全国旅游星级酒店评定机构统筹负责。 2. 标志的有效期为 5 年，到期必须重新申请、评定。 3. 每 3 年进行一次复核	1. 评定工作由全国绿色酒店评定机构统筹负责。 2. 评定等级的有效期为 4 年。 3. 每两年进行一次等级复核



照有关条款执行。

1）绿色饭店的等级和标志

根据酒店在节约资源、保护环境和提供安全、健康的产品和服务等方面取得不同程度的效果，绿色饭店分为5个等级。评定标准的满分为300分，得分在280分以上(含280分)的酒店评为五叶级绿色饭店；得分在250分以上(含250分)的酒店评为四叶级绿色饭店；得分在220分(含220分)以上的酒店评为三叶级绿色饭店；得分在200分以上(含200分)的酒店评为二叶级绿色饭店；得分在180分(含180分)以上的酒店评为一叶级绿色饭店。用银杏叶标识，从一叶到五叶，五叶级为最高级。

2）绿色饭店评定依据

绿色饭店的评定有一系列的条件，它从基本要求、绿色设计(包括环境设计、建筑设计、流程设计)、安全管理、节能管理、降耗管理、环境保护、健康管理和绿色宣传等方面对酒店提出了要求，具体要求如下。

(1) 基本要求。①遵守建设和运营中涉及的节能、环保、卫生、防疫、安全、规划等法律、法规和标准的要求；②制定环境方针，明确绿色行动目标和可量化指标，并有完善的经营管理制度保障执行；③有相应组织机构，有绿色行动的考核及奖励制度，有高层管理者具体负责创建活动；④每年有为员工提供绿色饭店相关知识的教育和培训，包括节能节水、环境保护技术及管理，消防教育，职业安全教育和食品安全教育；⑤提供绿色行动的预算资金及人力资源的支持；⑥有倡导节约资源、保护环境和绿色消费的宣传行动以营造绿色消费环境的氛围，对消费者的节约、环保消费行为能够提供多项鼓励措施；⑦近3年内无安全事故和环境污染超标事故。

(2) 绿色设计。

① 环境设计。

a. 选址远离高辐射、高污染地区。

b. 设计中充分体现当地自然、人文和谐和对生物多样性的保护。

c. 不造成当地生态环境的破坏。

② 建筑设计。

a. 设计中体现节能省地，无建筑空间的浪费。

b. 有隔热、降噪、保温材料的设计与运用。

c. 有自然采光的设计与运用。

d. 采用环保、安全、健康的建筑材料和装修。

③ 流程设计。

a. 有积极利用地热能、太阳能、风能、水能等可再生能源和替代能源的设计。

b. 有能源、资源循环利用设计。

c. 有在服务、产品形成过程中清洁生产的设计。

(3) 安全管理。

① 有安全生产例会制度和生产安全事故隐患排查制度并执行。

② 设备设施安全可靠，危险设备、设施及区域设置栅栏隔离或警示标识提示。

③ 有公共安全、消防安全、食品安全等突发事件应急预案，并不断完善，定期组织

演练。

④ 有能够覆盖所有营业区域的中英文应急广播，客房和公共区域显著位置有各类应急图示、须知，并至少用规范的中、英文两种文字表示。

（4）节能管理。

① 水、电、气、煤、油等主要能耗部门建立并实施责任制。

② 主要用能设备和功能区域安装计量仪表，鼓励酒店按标准 GB 15316 要求进行节能测试和能源审计。

③ 每月对水、电、气、煤、油的消耗量进行监测和对比分析，定期向员工报告。

④ 定期对空调、供热、照明等用能设备进行巡检和及时维护，减少能源损耗。

⑤ 采取先进节能设备、技术和管理方法，采用节能标志产品，提高能源使用效率。

⑥ 采用先进的节水器具、技术和管理方法，减少水资源的消耗。

⑦ 采取可再生能源和替代能源，减少煤、气、油的使用。

⑧ 公共区域夏季温度设置不低于 26℃，冬季温度不高于 20℃。

（5）降耗管理。

① 减少一次性用品的使用。

② 根据顾客意愿减少客房棉织品换洗次数。

③ 简化客房用品的包装。

④ 节约用纸，提倡无纸化办公。

⑤ 有鼓励废旧物品再利用的措施。

（6）环境保护。

① 遵守国家或地方污染物排放标准，减少污染物排放浓度和排放总量，按照当地环境目标减排直至达到零排放。

② 采用先进环保技术和设备。

③ 选择使用环境标志产品。

④ 采取措施减少固体废弃物的排放量，固体废弃物实施分类收集，储运不对周围环境产生危害；危险性废弃物及特定的回收物料交有资质机构处理、处置。

⑤ 采用有机肥料和天然杀虫方法，减少化学药剂的使用。

⑥ 采用本地植物绿化环境。

（7）健康管理。

① 绿色客房。

a. 设有无烟客房或无烟楼层。

b. 装修环保。

c. 相对湿度符合 GB/T 18883 规定，温度可根据客人需要调整。

d. 有良好的新风系统，封闭状态下无异味。

e. 门、窗、墙壁隔音良好。

f. 提供洁净饮用水，符合 GB/T 5749 规定。

g. 客房卫生间内的设备、设施每日进行消毒，卫生符合 GB 9663 规定。

h. 放置有益人体健康的绿色植物。

② 绿色餐饮。

a. 食品加工经营场所按原料的进入、储存、处理、半成品加工、成品供应单向流程布局，功能操作间齐备。

b. 有食品质量控制与保障体系，原料购进、检查、验收制度及记录齐全。

c. 有专职食品安全与卫生管理人员。

d. 采用有机、绿色、无公害食品原料，提供营养平衡食谱。

e. 食品采购、加工、储存、处置及设备、用餐器具清洁和消毒程序完善并严格执行。

f. 餐厅设有无烟区和无烟包间。

g. 餐厅内通风良好，无异味。

h. 倡导分餐制，菜单中明示提供大、中、小例服务。

i. 有引导绿色消费、节约消费提示及服务措施。

j. 不以野生保护动植物为食品原料。

k. 餐厨垃圾低温密封保存，并倡导进行无害化处理。

（8）绿色宣传。

① 开展宣传绿色饭店、促进绿色消费的多种形式的社会活动。

② 有鼓励客人开展绿色消费的具体计划并实施。

③ 创建绿色饭店活动有媒体的相关报道。

④ 创建绿色饭店活动得到客人的支持和赞同，客人对酒店环境的满意程度达到80%以上。

⑤ 酒店通过采购、投资等方式促进节能、环保技术的推广和应用，推进绿色消费。

3）绿色饭店评定程序

第一步，申请与受理。酒店自愿向绿色饭店评定机构递交申请材料，评定机构于规定日期内核实申请材料，并做出受理与否的答复，向受理企业寄发绿色饭店评定标准及相关资料。

第二步，自查和改进。酒店根据标准自查并实施改进，在达到相应等级要求后，向评定机构申请评审。

第三步，评审。绿色饭店评定机构对申请的酒店进行现场评审。

第四步，授牌。对于评审通过的酒店，全国绿色饭店评定机构给予正式批复，并授予相应牌匾和证书。

第五步，复核。绿色饭店评定等级的有效期为4年。对已经评定的绿色饭店企业，每两年进行一次等级复核。对降低或复核达不到评定标准的酒店，根据其程度分别给予通报、降级和取消绿色饭店称号处理。

案例

绿色饭店的新举措

绿色饭店以“安全、健康、环保”三大理念为核心，在安全方面重视消防安全、治安安全、食品安全、消费安全和职业安全；在健康方面突出绿色客房、绿色餐饮和卫生操作；在环保方面重视清洁生产，关注节能、降耗和垃圾处理。创建“绿色饭店”始于20世纪80年代的欧洲酒店



行业，并很快成为国际酒店业的潮流。提起酒店的环保措施，人们可能首先想到的就是卫生间里的提示卡——“为了保护环境，请将您打算继续使用的毛巾挂回原处”。其实绿色饭店是一项系统工程，内容远不止于此。它指的是酒店以可持续发展为理念，将环境管理融入酒店经营管理之中，坚持绿色管理和清洁生产，倡导绿色消费。可见，绿色已经融入到酒店运营的各个方面中。

1. 卫生间里打响“节约战”

众所周知，酒店是用水大户。根据调查，一家拥有300间客房的酒店平均每天用水22.5万升，也就是说每间客房平均用水750升。这相当于酒店每天要用掉1.3个奥运会标准游泳池的水。研究还发现酒店存在巨大的水浪费，主要原因是水龙头漏水、马桶水箱过大、沐浴莲蓬头压力不足等。

酒店卫生间里的另一项巨大浪费是肥皂。根据一项估计，仅美国每天就会有大约260万块酒店肥皂被丢弃，通常这些肥皂被直接送往垃圾填埋场。与此同时，一些贫穷国家的居民却因为买不起肥皂而患上病菌导致的疾病。2009年，一家名为“全球肥皂计划”(Global Soap Project)的非营利性组织在美国亚特兰大成立。其主要工作就是与酒店业联手回收肥皂，将其再次溶化、消毒、加工，并运往像海地、乌干达、肯尼亚这些贫困的国家。2011年11月，美国旅馆业巨头希尔顿酒店集团加入了该项计划，斥资130万美元用于回收再利用酒店废弃的肥皂。到目前为止，全球已经有800家酒店加入了该计划，并且已为22个贫穷国家提供了数十万块肥皂。

2. 电动车充电站成新宠

电动汽车方兴未艾，酒店业却已经做出了迅速反应，纷纷推出免费的电动汽车充电站。例如2011年4月，火奴鲁鲁(Honolulu)的喜来登酒店就推出5个充电站，可供10辆汽车同时充电。波特兰摩纳哥酒店也在于2011年10月启用2个充电站，还推出了对混合动力汽车停车费打5折的优惠。万豪酒店也不甘落后，去年一口气在全球设了23个充电站。在佛罗里达，有83个房间的“棕榈湾舒适酒店”也安装了一个充电站。老板特里莎·塞茜里奥说：“在酒店业要想取得成功，就得及早发现业内趋势，并尽快采取行动。电动汽车将在10年后普及，我们现在提供免费的充电服务，就是为了吸引客户，树立绿色形象。”

3. 酒店“绿到骨子里”

但是对于“铁杆”环保酒店业主来说，他们并不满足于被泛泛地称为“生态酒店”或“环保酒店”，他们的绿色功夫做得更到位，可以说已经“深入到酒店骨子里”。近几年，LEED体系已经成为绿色饭店的最高标准。LEED是“能源与环境设计领袖”的英文缩写，它是由美国绿色建筑委员会制定，由第三方组织评审，用于指导绿色建筑设计、施工、运营的一整套绿色建筑认证体系。该体系的审核非常严格。达标酒店必须符合人类健康与环境可持续发展的五大因素。它们包括可持续的场地规划、保护和节约水资源、高效和可循环能源的利用、环保型材料和资源的选择以及优质的室内环境质量。

虽然建设一家符合LEED标准的酒店成本要比建设普通酒店高出几个百分点，但前者在环保设施、生态饮食、节能措施等方面的亮点使它比传统型酒店更具有竞争力，此外，由LEED效应带来的高房价也会补偿酒店最初的投入。据初步估算，LEED酒店会比普通酒店节省30%～50%的能源、40%的排水，减少35%的碳排放和70%的固体垃圾，因此从长期来看，其经济效益将远远高于传统酒店。



7.4.4　主题饭店评定

1. 主题饭店产生的背景

1）顾客对文化、艺术、体验等更高层次的需求

在酒店出现的前期和中期，顾客看重和追求的是酒店的高档次与标准化，但随着社会的发展，由于生活水平的提高，人们对于物质与精神享受的要求也越来越高，过去酒店产品的标准化、规范化、高档次、大规模已经不能满足现在人们的需求。随着顾客日益成熟，对酒店市场的供给提出了更高的要求，人们开始更加关注精神上的享受，在满足基本的住宿餐饮的基础上还想在住店的过程中可以感受到鲜明的地域特色和丰富的历史文化内涵。2007 年 5 月中国经济型酒店发展绿皮书课题组与零点调查公司的一次调研结果表明，北京、上海、武汉、深圳、成都等地的 779 位酒店住客提出了有关酒店价值的选择性问题。对于酒店增加文化概念，有 6 成受访者表示感兴趣。

2）日益激烈的竞争环境

首先，酒店数量众多但是区别度不大，快速发展的行业与低利润甚至亏损的企业并存。我国酒店数、房间数每年都在增加，但是行业内部存在大量相似的酒店，产品同质化严重、差异性不足，它们为了在市场竞争中获得一定的份额，只能通过彼此争相降价来吸引顾客，这样的恶性竞争导致了行业快速发展但是企业利润不高。其次，行业发展并未带动消费的增长，每年新建很多酒店，但是酒店客房出租率却未有明显提高而有下降趋势。中国酒店市场激烈竞争态势下出现的集团化发展战略和经济型连锁酒店。集团化战略只是从规模经营、统一营销的视角，增加它们在当今中国酒店市场上的话语权；经济型连锁酒店则更多地从成本的角度寻求创造顾客价值的路径。然而，它们都没有解决市场关注的差异化和为顾客创造更高价值的问题。

3）行业发展的变化趋势

2010 版的《旅游饭店星级的划分与评定》标准中新增一条：对于以住宿为主营业务，建筑与装修风格独特，拥有独特客户群体，管理和服务特色鲜明，且业内知名度较高旅游饭店的星级评定，可参照五星级的要求。这事实上就是为主题饭店、精品酒店等新型业态评定五星级饭店预留了一个口子，同时也反映了行业发展的一种新的变化趋势。

2. 主题饭店的内涵和特征

主题饭店也被称为主题旅游饭店，目前酒店行业及学术界对此尚无统一的定义，具有代表性的界定是如下两个：一是中国国际主题饭店研究会制定的《主题饭店开发、运营和服务标准》对主题饭店的定义是指以酒店自身所把握的文化中最具代表性的素材为核心，形成独特性设计、建造、装饰、生产和提供服务的酒店。二是 2009 年四川省旅游局出台的《四川省主题旅游饭店划分与评定》中对主题旅游饭店的定义是：指以某种特定的主题为核心，在酒店建筑设计、环境设计、装饰用品设计、服务方式设计、产品形态设计、企业形象设计等方面表述同一的文化理念，展示同一的文化形象，传递同一的文化信念，并能够以个性化的具象存在为服务对象提供物质享受，并产生精神感染力的旅游饭店。

尽管对主题饭店没有一个标准化的界定，但是综合上述两个概念可知，主题饭店是以





一定的文化为主题建造的酒店，酒店主题不仅体现为酒店的建筑装饰等物质文化，而且融入酒店服务项目和酒店企业文化中，使酒店具有独特的魅力。通常，主题饭店也被人称为是“特色酒店”。但两者之间的联系与区别，表现在以下几方面。

1）主题饭店一定是特色酒店

一方面，主题饭店和特色酒店都具有“独特性”“新颖性”和“文化性”，它们都突破了传统酒店千店一面的格局，都具有鲜明的文化特色、张扬的个性特征以及高质量的消费对象。另一方面，“二者都通过引入人类文明的某些基因使酒店从外形的建筑符号、装饰艺术，到内涵的产品组合、服务品位能够与传统酒店产生差异，形成特色。对消费者的视觉感官、心理体验造成冲击。即利用文化的力量取得市场竞争的最终胜利。”

2）特色酒店并不一定就是主题饭店

现在，一般酒店都会推出特色餐厅、特色客房、特色酒吧、特色装饰风格等，以此突出其“特色”地位，但这些特色并不能代表它们就是主题饭店。比如迪拜的帆船酒店就是一个特色酒店，独特的建筑、奢华的设施、高水准的服务构成了酒店的特色，但它不是一个主题酒店。两者的区别在于：第一，两者存在地域差异。特色酒店的文化一般取材于古今中外各种人类文明成果，基本不受地域特征限制，而且地域特征比较强的文化不一定作为其特色选定的目标。但主题饭店的主题则一定是与酒店所在地地域特征、文化特征比较明显的内容。第二，主题饭店强调主题的整体性、全面性。特色酒店文化的引入一般局限在酒店的某一个局部，而主题饭店的文化引入则突出整个酒店的整体效果，强调整个酒店主题的整体化、一体化，其建筑风格、服务产品设计等各方面都必须突出主题，无论是酒店的硬件建设还是软件设计，都必须紧紧围绕统一的主题开展，即“围绕同一核心内涵，利用酒店的全部空间和服务来营造一种无所不在的文化氛围。”第三，两者存在时效性差异。特色酒店在文化挖掘的深度、广度上存在局限性，因此，特色发挥常常会受到影响和限制，而且其特色也容易被模仿，导致顾客的审美疲劳，特色酒店会呈现出明显的生命周期。

因此，主题饭店与特色酒店两者的显著区别在于：主题饭店一定是特色酒店，但特色酒店不一定是主题饭店。主题饭店最显著的特点就是给酒店赋予了某一种特殊的主题，并且这种主题贯穿于该酒店的全方位，由此营造出一种别人难以效仿和复制的特殊魅力与个性特征，以此实现酒店产品质量和服务的目的。

3. 主题饭店发展状况

1）国外主题饭店的发展

赌场酒店和迪士尼酒店是主题饭店的最早代言。1941 年美国拉斯维加斯大牧场博彩酒店开业，这被认为是国外主题饭店的首次出现，这一年，也被认为是国外主题饭店诞生的标志性时间。从此之后，美国很快就成为世界上主题饭店业最发达的国家之一，而美国的拉斯维加斯也成为美国主题饭店业最发达的地区，并享有“主题饭店之都”的美誉。

2）国内主题饭店的发展

2000 年，四川九寨沟喜来登国际大酒店一改中国高星级饭店建设单纯强调材质的做法，在设计上以九寨沟的藏羌民族文化为素材，将历史韵味、民族风格和现代建筑艺术巧妙结合，达到了与九寨沟美丽的生态环境交相辉映的效果，酒店也因其鲜明的特色，被国

家旅游局评为中国景区第一家五星级饭店。2001 年，深圳华侨城集团借鉴拉斯维加斯威尼斯酒店的建筑手法，以意大利水城威尼斯民俗文化为载体，兴建了深圳威尼斯皇冠假日酒店，成为行业中具有异域文化特色的酒店样板。直到 2003 年，第一个明确提出道家养生文化主题概念的青城山鹤翔山庄，在酒店各个功能区按照服务需要注入相应的文化内涵，引起了全行业的广泛关注。直到今天，中国主题饭店的发展，已走过了十几个年头。

为规范主题饭店的健康发展，我国行业内酝酿着准入门槛。2007 年，四川省旅游局和四川省星级饭店评定委员会联合编制了《四川省主题旅游饭店的划分与评定》，对主题饭店的类型、各功能区域的基本要求、服务流程、管理制度等作了具体的描述与要求。同年，国家旅游局将《主题旅游饭店的划分与评定》进行立项，并将四川省作为创建主题饭店工作的试点。目前国内已形成了由“中国旅游文化资源开发促进会”领导下的“国际主题饭店研究会”，并正式授牌了 22 家“中国主题饭店”。由中国著名旅游专家魏小安撰写的中国首部主题饭店类专著《主题饭店》和《主题饭店开发、运营与服务标准》出版发行，标志着国内主题饭店建设步入了标准化进程。据不完全统计，目前国内主题饭店有 50 多家，其中四川就有 10 多家。

4.《四川省主题旅游饭店划分与评定》的主要内容

从全国范围来看，四川省主题饭店的建设与研究走在了国内的前沿。为了提升整个行业的服务水平和综合效益，四川省旅游局于 2007 年出台了主题旅游饭店的评定标准，即《四川省主题旅游饭店划分与评定》，并进行了多次修改和完善。2009 年 2 月，四川省旅游局在全省范围内对《四川省主题旅游饭店的划分与评定》进行了宣传贯彻，并明确提出，灾后重建，要将特色化、主题化酒店的建设作为提高品质的保证。

1）等级与标志

以太阳神鸟图案为素材形成的符号作为主题旅游饭店的标志。根据旅游饭店主题化建设的程度与水平，分为一级、二级、三级、四级和五级主题旅游饭店。级数越高，表示旅游饭店的主题化程度越高。标志的使用期限为 5 年，期满需重新申请、评定。凡标志使用有效期满而不继续申请的，不得继续使用标志。

2）类型的划分和依据

（1）主题旅游饭店的创建工作应该根据酒店实际循序渐进。按照酒店服务功能、主题化建设分为主题环境与建筑、主题前厅、主题客房、主题餐饮、主题康乐 5 个区域。

（2）在上述 5 个区域中，酒店围绕同一主题，符合本标准的相关要求，并取得综合性必备项目评分表及相关区域评分表的合格分数，即获得相应等级主题旅游饭店称号。完成一个区域的主题化建设，即获得一级主题旅游饭店称号；完成两个，即获得二级主题旅游饭店称号。以此类推，5 个区域均实现主题化建设，即获得五级主题旅游饭店称号。

（3）主题旅游饭店的划分与评定按照本标准所列基本要求和各区域的划分条件执行。

（4）凡合法营业、客房数不少于 20 间的旅游饭店，按照主题化建设情况，可申报相应的主题旅游饭店等级。

（5）主题旅游饭店应符合安全、消防、卫生、节能减排、绿色环保等现行的国家与地方有关法律、法规和标准要求。

3）评定条件

（1）综合性必备条件的达标，得分不少于120分。该项目从主题、服务和管理3个方面做出了相应的规定。

（2）主题环境与建筑的划分条件，得分不少于75分。该项目包括建筑设计与建造、门前区域、停车场、环境。

（3）主题前厅的划分条件，得分不少于75分。该项目包括总体要求、总服务台、大堂副理、主题文化咨询和导游服务、客人休息区、大堂吧、公共卫生间、经营区域（商务中心、书店、鲜花店、商场、精品店等）、特色商品销售。

（4）主题客房的划分条件，得分不少于75分。该项目包括总体要求、主题客房要求。

（5）主题餐饮划分条件，得分不少于75分。该项目包括总体要求、标识标牌、家具、灯饰、服务台、餐饮服务区域、背景音乐、菜谱及酒水单、餐饮用具、主题宴会、员工制服。

（6）主题康乐划分条件，得分不少于75分。该项目包括总体要求、主题康乐服务功能区域建设、主题康乐服务项目设计。

4）评定程序

第一步，申请。酒店向所在城市或行政区域旅游星级饭店评定机构提交评定申请报告及有关表单。

第二步，推荐。酒店所在城市或行政区域旅游星级饭店评定机构向省级旅游星级饭店评定机构推荐申报酒店，或根据授权对申报酒店进行评定，并将有关评定检查情况上报省旅游星级饭店评定机构。

第三步，评定。省旅游星级饭店评定机构对申报酒店进行评定。

第四步，公告。评定结束后，达到标准要求的予以通过并公告，由省旅游星级饭店评定机构颁发证书及主题旅游饭店标牌。未达到标准要求的，不予通过。

经评定的主题旅游饭店由省级旅游星级饭店评定机构每3年组织复核。

案例

四川青城鹤翔山庄

世界自然遗产青城山下的鹤翔山庄，原为一家二星级酒店，2003年以道家文化为主线进行设计装修后，竟一跃成为“四星级特色酒店”“中国旅游知名品牌酒店”。全年平均出租率也高达80%以上。100间客房的鹤翔山庄在破败的基础上更新改造，只花了600万元，却成效卓著。山庄推出了以道家文化为主题的酒店服务，被称为“中国道家文化第一庄”。鹤翔山庄之所以选择“道家文化主题”，是因为地处世界文化遗产道教发祥之地，山庄坐落的位置正是1700多年前的古道观——长生观旧址。走进鹤翔山庄，即被道教文化包围，古木森森，千年古园，范长生大型石刻塑像、鹤翔碑记，道家文化的形象标记——太极图，象征长寿的鹤翔书画字帖……每间客房都有老子的《道德经》书法，餐饮上有“长生宴”，养生上有呼吸养生太极拳，还有道家音乐演出团体等。

1）主题

青城山是道教名山，鹤翔山庄则全力打造“道家文化”的主题。

2）生态环境

铲草挖沟，栽树引水，梅竹护道，花草弄影。山庄有一个特殊的景观，密布高大的桢楠，每年3～9月都有几千只白鹤前来筑巢繁衍。翩翩白鹤悠闲静雅，也隐喻着静心养生的长寿之道。

3）客房

客房的床是黄色的龙床，床尾是由金、褐、黄三色织成的“无量寿福”的缎巾，帐幔上“寿”图垂挂，坐垫正中有“寿”字，可谓是房内无处不见“寿”。客房的书架放些修身养性的书和画册。卫生用品借用装放“道德经”书法长卷的木盒。服务员的服装也以鹤为主题，领子、胸襟和袖口都绣上白鹤，底色为紫绛色，缀以玫瑰红和鹅黄展现高雅气质。

4）餐饮

餐饮的核心是长生宴。原料天纯、烹调精到、装盘工艺。

5）公共区域

白日里，观鹤品茗；夜幕下看藏羌歌舞，品酥油茶、青稞酒、纵情跳起踢舞，讲授养生知识，开发四季膳食，编撰养生读物；而最让顾客叹为观止的是山庄的根雕艺术馆。

本章小结

（1）酒店服务质量的构成要素包括硬件质量和软件服务质量。其中，硬件质量包括设施设备质量、实物产品质量、服务用品质量和环境质量；软件服务质量包括服务项目、服务态度、服务效率、服务方式、服务技巧、服务时机、礼仪礼貌、清洁卫生和信息沟通。

（2）可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性构成了酒店服务质量评价的5个基本要素。服务质量内容、服务过程、服务结构、服务结果和后续影响构成了酒店服务质量评价的范围。

（3）酒店服务质量评价须遵循这些准则：评价手段的可操作性；评价主体的完整性；评价内容的全面性；体系构建的导向性和前瞻性。酒店服务质量评价体系由主体、客体和评价媒介构成，评价主体是顾客、酒店和第三方。

（4）酒店方的评价特点是全方位性、全过程性、片面性、和“完美”性。酒店方评价的形式归纳：酒店统一评价、部门自评、酒店外请专家进行考评、随时随地的“暗评”和专项质评。酒店方评价的组织机构通常有这些形式：成立专职的检查部门、培训部下设检查机构、总经理办公室内设检查机构、非常设的服务质量管理委员会。

（5）顾客方评价呈现出多元性、被动性、模糊性、兴奋点差异性等特点。顾客方评价的形式有留置调查问卷、电话访问、现场访问、小组座谈、常客拜访。顾客评价的主要影响因素是顾客预期的服务质量、顾客经历的服务质量和顾客的感知价值。

（6）2010年星级标准规定了星级评定的组织机构和职能、星级划分及标志、星级评定总则、星级划分条件、星级评定程序、星级复核及处理制度、星级评定检查工作的形式。

(7) ISO 9000 质量管理的 8 项原则是以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、管理的系统方法、持续改进、基于事实的决策方法、与供方互利的关系。

(8) 绿色饭店产生的背景主要源于以下 3 个方面的考虑：基于环境保护方面、基于节约资源方面、基于健康安全方面。《绿色饭店国家标准》规定了绿色饭店相关术语及定义、基本要求、绿色设计、安全管理、节能管理、环境保护、健康管理和评定原则。

(9) 主题饭店产生的背景：顾客对文化、艺术、体验等更高层次的需求；日益激烈的竞争环境；行业发展的变化趋势。

关键术语

服务质量评价　酒店组织评价　顾客评价　第三方评价　星级评定　ISO 9000 认证　绿色饭店评定　主题饭店评定

课后习题

一、名词解释

1. 评价体系　　2. 酒店组织评价
3. 顾客评价　　4. 第三方评价

二、简答题

1. 请比较酒店服务质量三方评价的优、缺点。
2. 请描述酒店星级评定的意义以及 2010 版星级评定标准的变化特点。
3. 请描述酒店应该如何找准 ISO 9000 族标准与酒店星级评定标准两者间的结合点，使之达到相辅相成的效果。

三、案例分析

2011 年 6 月，全国旅游星级饭店评定委员会通报了 2010 年度对满五年期五星级饭店评定性复核工作结果。45 家饭店符合五星级饭店标准，通过复核；取消了内蒙古包头神华大饭店、广东国际大饭店(停业一年以上，更新改造且更名)、北京京广中心新世界饭店(停业一年以上，更新改造)、福建福州温泉大饭店 4 家五星级资格；要求北京金域万豪饭店限期整改。

据了解，此次复核工作从 2010 年 8 月开始，全国星评委对 48 家复核饭店进行了明查。为加强对饭店顾客实际入住感受的关注，全国星评委在 2010 年复核工作中首次引入了第三方评价机制。一是委托第三方专业公司对复核饭店进行了顾客满意度调查。调查员在大堂、餐厅等区域随机对饭店住店客人就入住感受和满意度进行当面访问，每家饭店有效样本量为 80 份，最终形成每家饭店的单体调查报告和全国总体报告；二是与国内知名饭店预订和评价网站合作，调取 48 家复核饭店网络打分和评价内容，通过对复核饭店的好评率、差评率指标以及评价内容进行分析，形成总体排名，为暗访检查对象和检查工作重点内容的确定提供依据。全国星评委综合国家级星评员明查、第三方顾客满意度调查及网络评价调查结果，组织人员对其中 5 家重点饭店进行了暗访检查。其中，通过暗访检查的饭店 3 家，已取消星级 1 家，另拟取消星级 1 家。



2010年度的星级饭店评定性复核工作与往年相比，在工作方法和工作内容上都有所创新，尤其是第三方评价机制的引入，拓宽了信息获取渠道，有利于星评委更加全面、更加客观地了解饭店的真实情况，保证了复核工作的客观性、公正性和准确性。

（资料来源：江苏旅游诚信网 http：//www.jslycx.gov.cn，2011-6-22）

请根据上述材料论述饭店服务质量评价三方主体存在怎样的逻辑关系，以及饭店复核引入第三方评价机制的意义。

四、实际操作训练

1. 请根据2010版饭店星级评定标准对某酒店（或某一核心区域，如客房、餐饮、大堂）进行评分。

2. 以实地调研的方式，根据绿色饭店的内涵为某酒店的创绿工作提出针对性建议。



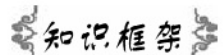
第 8 章　酒店服务质量改进

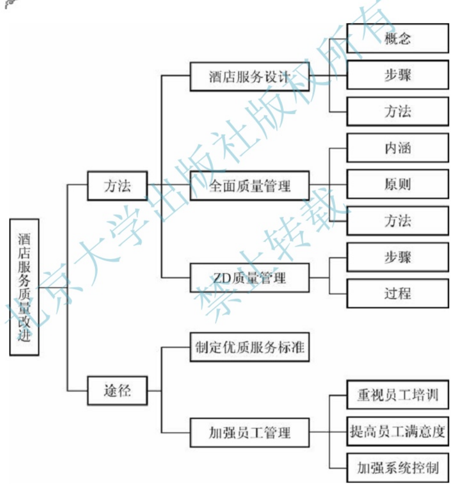
教学要点

（1）了解酒店服务质量改进的相关方法并掌握各种方法的特性。

（2）了解酒店服务质量改进的途径。

（3）掌握制定优质服务标准、加强员工管理及建立酒店服务质量管理体系的步骤。





导入案例

无锡希尔顿酒店服务质量调查

无锡希尔顿酒店距无锡苏南国际机场仅10min车程，酒店旁的城际高铁可30min到达上海。

调查者对无锡希尔顿酒店服务质量进行调查。在调查的100位客人中，男性占了48%，女性占了52%，从这一点可以看出酒店的服务更应符合女性客人的消费特点；主要的客人年龄层集中在25～44岁，占调查总人数的79%，他们希望房间内装有宽带，来满足其需求；有41%的客人在无锡希尔顿酒店的停留时间为一晚；另有39%的客人会将酒店服务作为他们选择的最重要因素。

本调查通过内部员工工作满意度的问卷进行调查，接受调查的样本大多数属于19～25岁年龄段，还有1/4是26～30年龄段。接受调查的员工多为女性。在学历方面，多数为大专及以下学历。本科学历及以上占1/5。在对于从事酒店行业的员工预期和现实差距来看，认为比想象要好的占了约1/3，有1/4的员工从事酒店行业前后心里没有落差，另有1/3的员工对于从事酒店行业相对较为失望。员工对酒店各部门的管理并满意的只有1/4，3/4的员工对酒店的部门管理并不是很满意。另外，调查中有85%以上的员工认为酒店良好的培训机制会对他们的工作会产生一定的影响。

根据调查分析得出酒店服务质量上存在的主要问题如下。

(1) 酒店"硬件"与"软件"不协调。无锡希尔顿酒店的软件服务相对较差，主要表现在服务人员的服务态度、服务方式和酒店服务礼仪、环境氛围的许多方面没有到达客人的要求。与此同时，酒店的服务不规范和随意性较大，服务效率比较低，服务中失误较多。在酒店的硬件设施方面，酒店一直没有对其硬件设施的装修、改造与完善，而且提供的服务也没有随着时代的发展做到"与时俱进"。

(2) 酒店各部门之间协调性差。一线的客房服务部门和后勤部门之间的信息不对称。与此同时，酒店一直也没有完善的服务文化，缺乏向心力和凝聚力。

(3) 酒店缺乏合理有效的培训机制。无锡希尔顿酒店还没有形成一个真正的学习型组织，虽然该酒店是五星级，但其培训缺失。酒店没有把教育纳入服务质量控制，培训缺乏计划性，仅仅停留在提高员工的技能和认识，培训过程中缺乏客人和员工之间互动。

(资料来源：王学东，吴景逸．无锡希尔顿酒店服务质量调查[J]．管理科学，2011(12)：12-13.)

当前，随着酒店行业的发展和竞争的进一步加剧，如何提高酒店服务质量是迫在眉睫的事情。本章从酒店服务质量改进方法和酒店服务质量改进途径两个方面来探讨怎样改进酒店服务质量。

8.1 酒店服务质量改进方法

在酒店服务质量改进方法中，主要有3个方法：酒店服务设计、全面质量管理和酒店ZD质量管理。

8.1.1　酒店服务设计

1. 酒店服务设计的概念

酒店服务运营管理的第一步是设计自己所要提供的服务产品，而这也是酒店服务质量改进的第一步。

到目前为止，人们对服务设计的概念进行过一些不同的描述，其中，美国银行家协会的权威人士(G. 林恩·肖斯塔克)是最早提出服务设计的学者之一。在她的理论中，服务设计被称作“服务系统设计”，它由明确服务过程、识别容易失误的环节、建立时间框架、分析成本收益4个基本步骤组成，并强调了服务业运营流程和工作设计与制造业的区别。

詹姆斯·L. 赫斯特克对服务设计的定义则为“服务企业根据客人的需要所进行的对员工的培训与发展，工作分派与组织，以及设施的规划和配置。”克里斯托弗·H. 拉夫克、路易斯·M休特、查理德·B. 蔡斯和戴维·A. 坦西克等人也提到过服务设计的概念。他们都强调了服务系统与制造系统在设计上的共同点与区别点，服务概念在系统设计中的应用，以及由于服务行业所固有的特征而形成的客人在系统设计中的重要地位。综合以上各种定义，其主要包括服务系统中的流程设计、工作设计与人员安排、服务安排、服务系统规划、设施选址与布置、设备的选用与规划等，其本质实际上是服务提供系统的设计。

2. 酒店服务设计的步骤

1）酒店研究与客人研究

对于不同酒店，管理思想和设计方法可能会有很大变化。因此，服务设计首先要对酒店自身进行分析，明确酒店的目标(包括总体目标和具体运营目标)以及酒店的运营特点(包括目标市场和客人群的特点等)。

由于服务业所特有的客人参与、事件相关、地点相关、生产与消费同时发生等特点，客人在服务运营管理中的地位极其重要。现代服务竞争更进一步强调了客人的地位。因为对客人的研究也必然成为服务设计的出发点，其中包括客人需要分析、心理研究、行为分析等。

2）完整服务产品的设计

在客人研究和酒店研究的基础上，便可进行完整服务产品设计，即确定提供什么样的服务。完整服务产品包括4个要素，其中，显性和隐性服务要素是决定客人对服务评价的深层次关键因素，特别是针对满足客人什么样的需要和给予客人什么样的感受这两个关键问题。因此，对这两个要素的研究应先于对环境要素和物品要素的研究。

3）服务提供系统的设计

这个步骤与上一步骤既相对独立，又密切相关。一方面，提供服务系统的设计是在完整服务产品设计的基础之上进行的，显然，只有确定提供什么样的服务之后，才可能进一步研究如何来提供；另一方面，服务产品与服务提供系统本身就是融合在一起的整体，必须从整体的观点来考虑。

3. 酒店服务设计的方法

1）工业化方法

20世纪70年代初，哈佛商学院教授西奥多·蔡维特总结了当时一些优秀酒店的经验

后提出，将制造业酒店的管理方法应用于服务业酒店，就是服务业的运营工业化。20 世纪 70 年代，服务设计的工业化方法得到了广泛应用，餐饮、零售业、银行、酒店等多个行业普遍采用各种自动化设备和制造业的管理思想对服务系统进行了改造，并使当时的服务业生产率得到了较大的提高。自动售货机、自动柜员机、联合订票系统以及麦当劳的标准化服务便是这一时期的典型例子。

工业方法主要着眼于系统化、标准化的观点，将小规模、个人化、无定性的服务系统改造为大规模、标准化、较稳定的系统，以提高服务效率和服务质量。这主要包括：使服务产品标准化、使服务系统标准化和应用系统化的方法设计和控制服务运营过程。

在工业化方法的具体应用中，有以下几个需要考虑的主要问题。

(1) 建立分工。工业化方法的基本思想是把工作划分为各类较为具体的任务，使每个人的工作变得简化，并且只需要员工具备相应的一类或几类技能。这样不仅可以通过加强员工的专项技能而使其具有更高的工作效率并较少差错，还可以减少对具有高水平综合技能人员的依赖。因此，劳动分工是工业化设计方法中非常重要的一环，分工是否得当，将直接影响后续的设计和运营效果。

(2) 应用技术。这是工业化设计的主要组成部分，它主要考虑技术应用的范围有多大、应用到何种程度、在哪些环节应用等。应用技术必须考虑是否容易操作，否则反而会使系统的运营水平降低。

(3) 服务标准。对提供的服务产品进行标准化是一个重要环节。只有这样，相应的服务提供系统才能进行标准化，也才能明确地定义各类分工，从而制定相应的流程和规范，最后达到提供运营效率的目的。同时，服务的标准化也使得服务的质量更稳定，服务过程的控制更严密。

(4) 规范行为。工业化设计思想要求减少人为可变因素的影响，因此，必须在服务标准化和建立劳动分工的前提下，为服务人员制定明确的服务路程和操作规范，这也是标准化服务的重要组成部分之一。通过行为规范化，可以提高服务质量的稳定性，提高服务效率，使所有客人都得到一致的服务，提高服务质量和运营效率。

2) 客人化方法

客人化服务设计方法基于对客人行为的以下理解：客人对了解服务运营流程具有一定的兴趣，不希望仅仅被动地接受服务；客人更希望能参与到服务的具体运营中去，使自己能主动影响服务过程，并使服务更符合自己的偏好；客人愿意自己承担一部分工作，以节省时间、减少费用，并获得更大的自由；客人希望并且主动避开服务的高峰期和拥挤的服务设施，这有助于服务能力的动态平衡。因此，在进行服务设计的时候，必须认真考虑客人的偏好、特点和需要，将其作为一种生产资源纳入到服务系统区，可以获得两个明显的好处：满足客人的个性化需要，提高其满意度；提高服务的运营效率。客人化方法的主要内容有 4 个方面。

(1) 充分理解和把握客人的个性化需求。根据所提供的服务类型，研究目标客人的需求心理特点，分析其偏好，分析客人在服务过程中的可能行为，考虑各种可能出现的情况，并对服务提供的整个流程进行分析，确定哪些工作可由客人承担，或者可以让客人拥有更大的控制权，确定客人在不同的服务提供环节中所能达到的参与程度。



(2) 在服务提供系统设计中突出服务提供系统的灵活性。根据以上分析，重新设计或改进服务提供系统，使其为客人的参与和控制留下更大的空间，并能够使客人化的服务保质、高效地进行，还需要考虑服务提供系统对客人学习的支持作用。由于客人需要在服务过程中更多地参与并发挥自主权和控制权，所以必须巧妙地使客人能够快速、简易地掌握各种所需的技能和知识，以避免由于客人的参与而造成系统运营的效率降低。

(3) 在服务提供过程中给予员工自主权。为员工制定相应的服务措施和授权方式，使其在客人化服务中发挥更积极、更有效的作用。

(4) 动态监控和服务绩效。由于不同客人的要求有很大不同，只有随时关注服务的提供过程和结果，并及时进行评价，才能够不断地改进服务系统和提高服务水平。

当然，在客人化服务设计方法中也需要考虑一些问题，比如客人的学习问题。从客人本身来讲，他们一般并不关心酒店员工的成本或生产率水平，他们只关注服务的效果；而且很多情况下，客人不知道如何充分发挥自己的作用。因此，一个好的服务提供系统除了要为客人的学习创造良好条件外，还应该采取一定措施吸引和激励客人学习。

3）集成设计方法

集成设计方法是将完整服务产品和服务提供系统作为一个有机整体来考虑，将服务运营活动划分为前台运营和后台运营，在前台充分运用客人化方法，在后台尽量运用工业化方法，以同时实现客人化服务和高效率运营目标。这一思路的具体内容如下。

(1) 完整服务产品和服务提供系统的统一。也就是说，对于服务业来说，其“产品”设计和其“生产系统”的设计是不可能分离的，采用不同的服务提供系统，就会带来不同的服务特色，从而形成不同的服务产品。因此，在服务设计中，必须把这二者作为一个有机整体来看。

(2) 前台运营和后台运营的划分。任何一种服务，无论是标准型还是大量型的服务，还是个性化、非标准化的服务，仔细分析就可以看出，都包括与客人直接接触和不与客人直接接触的两部分，把与客人直接接触的部分称为前台运营，不与客人直接接触的部分称为后台运营。因此，任何一种服务业，其服务运营者可以分成前台运营和后台运营，只不过前后台所占的比例各自不同罢了，这样就有可能在前后台采用不同的设计主导思想。例如：在前台，由于与客人直接的接触，主导设计思想应该是充分考虑客人的个性化需求和感受，发展客人的参与，可取得更高的客人满意度和忠诚度；而在后台，则应该重视服务流程的规范化和标准化，并充分利用现代科学技术提高效率，以降低服务成本，改进运营绩效，如果采用这种思想，就可以避免单一采用工业化方法或客人化方法所带来的弊病。

(3) 员工授权管理。员工的表现对客人满意度和劳动生产率起着决定性的作用，首先，一线员工对客人的接触直接影响着客人所感受的服务水平；其次，员工的积极性和自主性决定着劳动生产率。因此，必须通过改善酒店的内部工作环境，来改进员工相互之间的关系和相互服务的方法，通过授予员工必要的服务工作决策权力等措施来提高员工的满意度和忠诚度，以有效地提高运营效率和服务质量。

员工授权的思想可以应用于前台的设计，也可以应用于后台部分，在前台客人化的服务过程中，授予员工必要的决策权不仅能灵活地满足客人需求，使服务实质超过客人的期望，而且有助于员工及时补救服务差错，恢复客人的信任感，还可以提高员工的满意度。

而在后台适当应用授权方法也有利于克服员工对僵化的运营流程的不满，使前后台之间的衔接更为灵活。

（4）倡导内部客人服务思想。前后台分离的设计思想还应该强调的一点是，前台充分满足客人的需求，后台充分满足前台的需求。为此，可以通过采用“内部客人”的概念，把前后台分离的设计思想扩展到服务运营流程的各个部分的具体设计中，即为各个部分找到其“内部客人”，以满足其客人的需求作为设计和运营的目标。

内部客人服务的实施，使除了对外部用户——客人的服务之外，内部运营的“服务质量”也可以得到更好的界定，有利于明确权责关系，减少并迅速改正内部运营中的失误。同时，还可以促进内部“供方”与“需方”的双向交流，改善前后台部分之间的协作，提高内部运营的质量和效率。

（5）后台设计中的信息技术应用。在当今时代，信息技术已对各行各业产生了极大的影响。有效的信息处理对于改进服务业酒店的运营效率有十分重要的意义，是实现后台高效运营的重要手段。因此，在后台运营的设计中，可以把后台进一步划分为两个层次：信息核心部分和其他部分。信息核心部分处于中心位置，执行服务运营的中心信息处理，并使服务系统的各个部分高效地协同运营。

酒店服务设计的 3 种方法应根据不同酒店的实际情况来进行选择和运用。服务是酒店生产和销售的主要产品，只有服务品质得到提升，酒店的服务质量才有可能得到提升。

8.1.2　全面质量管理

全面质量管理(Total Quality Control，TQC)起源于 20 世纪 60 年代的美国，先在工业中运用，并逐渐推广到服务行业。它的特点是把酒店经营管理、专业技术、数据统计和质量结合起来，使之形成一个从市场调查、产品设计、生产制造到使用服务的完整全过程的质量管理体系，来保证酒店的产品质量和服务质量。酒店全面质量管理就是这种质量管理理念和方法在酒店行业的运用。

1. 全面质量管理的内涵

酒店全面质量管理是以提高服务质量为宗旨，组织全店员工共同参与，组合运用现代管理手段，建立完整的服务质量标准和体系，在全过程中控制影响服务质量的各种因素而开展的系统的质量管理活动。酒店全面质量管理的关键和实质都在一个“全”字。其含义主要包括 4 个方面。

1）全方位管理

酒店全面服务质量的构成因素众多，涉及范围广泛。因而，其全面质量管理必然是全方位的质量管理，它既包括有形的质量管理，又包括无形服务的质量管理；既包括酒店前台的各种质量管理，又包括酒店后台的各种质量管理。

2）全员性管理

酒店服务质量是由广大员工共同创造的。前台人员直接为客人提供各种服务，后台人员通过一线人员的工作服务而间接为客人服务，管理人员则组织前台人员和后台人员共同为客人服务。因此，全方位、全过程的质量管理，同时也必然是全员性的质量管理。



3）全过程管理

酒店全面质量管理是为客人服务的。而影响对客服务质量水平的各种因素又十分庞杂。它们体现在酒店的各个方面，体现在酒店业务管理的始终。从客人消费的角度来看，从客人进店到客人离店，是一个完整的服务过程，酒店中的每项业务活动，从开始到结束再到开始和结束，又会形成一系列的服务过程。为此，酒店服务质量管理，又要做好事中和事后的质量管理，因而必须是全过程的管理。

4）全方法性管理

酒店全面质量管理可以采用各种各样的方法、措施和手段，包括定性方法和定量方法，走动式管理和现场管理等。因为影响酒店服务质量的因素很多，既有人的因素，又有物的因素；既有主观的因素，又有客观的因素；既有内部因素，又有外部因素；还有社会心理等各种因素。因此，只有根据实际需要，采用灵活多样的各种方法和措施，才能提高服务质量，提供优质服务。

2. 全面质量管理的原则

（1）坚持“以人为本，员工第一”的原则。酒店各级、各部门、各环节、各岗位的优质服务及其服务质量，都是广大员工创造的。为此，在酒店服务质量管理的全过程中必须始终坚持“以人为本，员工第一”的原则。要始终把人的因素放在第一位，关心爱护员工，要运用行为科学理论和方法，运用各种激励手段充分调动广大员工，特别是一线员工的主动性、积极性和主人翁责任感，才能提供优质服务，做好全面质量管理工作。

（2）贯彻“宾客至上，服务第一”的原则。在酒店全面质量管理过程中，“以人为本、员工第一”和“宾客至上、服务第一”是一个问题的两个方面。两者是相互联系、相互依存、密不可分的。前者是后者的前提和基础，后者是前者的自然结果。只有重视员工、尊重员工、充分调动他们的主动性和积极性，他们才能自觉地做好服务工作，才能将“宾客至上、服务第一”的原则落到实处。

（3）贯彻“宾客至上、服务第一”的原则，必须以酒店客人的活动为主线，以满足客人的消费需求为中心，认真贯彻质量标准，将标准化、程序化、制度化和规范化管理结合起来，加强服务的针对性，切实提高服务质量。

（4）坚持“预防为主，防范结合”的原则。酒店服务质量是由一次一次的具体服务所创造的使用价值来决定的，具有显现时间短和“一锤定音”的特点，事后难于返工和修补。因此，全面质量管理必须坚持预防为主、防管结合。

（5）坚持“共性管理和个性服务相结合”的原则。酒店服务质量管理既有共性问题，又有个性问题和个性化服务。从全面质量的角度管理来看，主要是抓住那些带有共性的、全局性的问题，如质量标准、服务程序、操作规范和不同时期的带有倾向性的问题。但同时又要重视那些影响服务质量的个性问题，如少数客人的投诉、安全事故等。另外，还要特别提倡广大服务人员的应变能力和个性化、感情化服务，要赞扬那些超越程度和标准的优质服务人员和事迹，才能切实提高服务质量，做好质量管理；酒店服务是以劳动的直接形式，即活动本身来满足客人的消费需求的。

这种服务质量的标准很难用数量标准来界定，大多只能用定性说明的方法来确定其质量程度和水平，但也有些部门的质量问题和标准可以用数量来反映。因此，酒店全面质量

管理可以将定性管理和定量管理结合起来，以定性管理为主。能够定量的质量问题、质量标准则尽可能定量。特别是在质量检查、考核评估中，则要尽量运用质量统计数据来说明问题，从而提高酒店质量管理的客观性和科学性。

3. 全面质量管理的方法

酒店全面质量管理的基本方法是 PDCA 循环。其中，P(Plan)是指计划；D(Do)是指执行、实施；C(Check)是指检查；A(Action)是指处理。PDCA 即指全面质量管理的各项工作应该按照计划、实施、检查、处理 4 个阶段的顺序进行，循环往复，不断前进。这种全面质量管理方法的特点是：第一，PDCA4 个阶段是首尾相连、缺一不可的，且前后次序不能颠倒；第二，PDCA 循环是螺旋式上升的，PDCA4 个阶段周而复始地运转，每完成一次循环，都应根据面临的新问题和遗留问题分析原因，制订新的计划，选择新的目标进入下次循环，使酒店服务质量稳步上升；第三，PDCA 循环是大环套小环，一环扣一环，即全店质量管理有 PDCA 循环，各部门的质量管理也有 PDCA 循环，各个全面质量管理小组和员工也有 PDCA 循环。这样就形成大循环中套若干个中循环，中循环又包含若干个小循环。虽然各层次的循环内容不完全相同，但都围绕着酒店的共同目标，质量标准来开展质量管理。大环是小环的依据，小环是大环的保证，由此推动酒店全面质量管理工作顺利开展。

8.1.3 酒店 ZD 质量管理

“ZD”是英语 Zero Defects 的缩写，其含义是无缺点计划管理。酒店 ZD 质量管理的工作方针可以简单概括为全员参加，全体动员，以每个员工的单项工作，每次对客服务为中心，在广泛开展表扬、奖励，充分调动员工的积极性的基础上，通过无缺点计划的贯彻实施和自我控制，将酒店全面质量管理中的缺点、错误、偏差和可能发生的质量问题减少到最低限度。贯彻酒店 ZD 质量管理这一方针的重要时要注意 3 个方面：一是要将酒店各级，各部门的工作，都分解成各种单项工作和服务操作。然后，针对每项工作，都有责任人制作出无缺点的工作计划；二是要动员全体员工参加，充分的运用各种激励手段调动每个员工的主动积极性和工作责任感；三是要按照无缺点计划的要求，让每个员工在做每一项具体工作和对客服务时一次把工作做好，不留缺点、错误和质量问题，保证全面，优质服务顺利开展。

1. 酒店 ZD 质量管理的步骤

1）制订 ZD 质量管理工作计划

ZD 管理又叫无缺点计划管理。制订工作计划是开展 ZD 质量管理的前提和基础。其计划内容主要包括 3 个方面：一是 ZD 质量管理要解决的问题是什么？是产品质量问题、服务操作问题，还是全面质量问题？二是开展 ZD 质量管理部门和单位。是在全店开展还是选择主要的部门开展，还是全店各级各部门均参加？三是开展 ZD 质量管理的阶段划分。一般要分为宣传动员、单项作业划分、拟定单项作业无缺点计划目标、开展 ZD 计划小组活动、评价 ZD 管理效果 5 个具体阶段，全程运作下来即可形成酒店 ZD 质量管理的工作计划，以此作为开展 ZD 质量管理的行动纲领和工作步骤，才能保证酒店 ZD 质量管

理工作的顺利进行。

2）开展 ZD 质量管理小组活动

ZD 小组活动是酒店开展 ZD 质量管理工作的关键，也是保证 ZD 质量管理工作计划能够落实的中心环节。因为 ZD 管理以单项作业为主，其主要活动又是通过 ZD 小组来开展的，从总经理到各级，再到各部门经理，直到基班组，必须层层开展。如酒店高层，总经理就是 ZD 小组组长，他们开展 ZD 小组活动，保证全店质量管理的方针目标、政策、组织指挥、制度制定与下达等各项工作不出错误，没有缺点、错误就保证了全店质量管理不会出现大的失误。再如部门开展 ZD 小组活动，各级、各部门指导基层班组和员工，都将自己的工作逐件地依次做好，不发生缺点、错误和质量问题，自然达到全面质量的目的。

3）落实 ZD 质量管理合理化建议

酒店 ZD 质量管理的合理化建议又称“消除发展错误的原因建议”，它以 ZD 管理质量中的单项工作和员工的本职工作为基础，针对可以发生缺点错误和质量问题的原因提出合理化的建议。其建议内容包括设施设备、物品配备、工作环境、工作条件等各个方面存在的问题及其改进措施等。这些合理化的建议，各级、各部门的 ZD 小组的组长必须及时研究采纳，迅速消除可能发生的错误的原因。如果解决不了，必须立即报告上级迅速解决。这样通过合理化建议的采纳与落实，促使领导和各级员工确保一次性把工作做好，事先消除缺点、错误或质量问题，保证酒店各级、各部门、各岗位员工都能提供优质服务。

4）做好 ZD 质量管理单项工作评估

酒店 ZD 质量管理，无论是总经理还是各部门经理的工作，还是普通员工的工作，都是以单项工作和本职工作为基础。在落实 ZD 质量管理工作计划，并在开展 ZD 质量管理小组活动的基础上，做好 ZD 质量管理的单项工作计划，并在开展 ZD 质量管理小组活动的基础上，做好 ZD 管理的单项工作评估，就是开展 ZD 质量管理工作的重要环节。单项评估的方法一般是每周一小结，每月进行一次全面总结，以无缺点工作计划为标准，检查单项工作和对客服务所发生的缺点、错误的目标是否为零或趋为零。这样总结成绩、表扬和奖励先进，可达到 ZD 管理的目的，使酒店和各级、各部门、各岗位的服务质量都迅速能提高。

2. 酒店 ZD 质量管理的过程

酒店 ZD 质量管理是充分发挥酒店服务功能，确保质量标准，对酒店管理过程中发生的问题、偏差等进行监督和指导。

1）事前控制

事前控制主要是提前做好准备，预防和减少质量问题与偏差的重要环节，其工作内容和控制方法是制定标准。标准是判断、评价质量管理好坏和进行质量管理控制的意见。酒店全面质量标准的内容很多，首先必须在遵守国家质量标准和行业标准的基础上，结合本店实际，拟定出具体的服务质量管理标准。其次，需要贯彻“预防为主”的方针。贯彻“预防为主”的方针，就是把可能发生的质量问题、偏差消灭在萌芽状态。

2）过程控制

服务过程控制是对酒店接待客人过程中的实际操作、质量动态、存在问题偏差所进行的控制。它是保证全面质量管理标准得以贯彻落实的关键和中心环节。在这一步中，必须

做好层级控制——总经理、部门、基层管理者分级控制；现场控制和反馈控制。

3）事后控制

事后控制是对接待服务后的质量问题所采取控制措施，其工作内容和方法是处理遗留问题，即接待服务过程中的遗留问题。通过遗留问题的处理，消除接待下一批客人或下一次、下一天对客服务中可能发生的质量偏差。同时，还要处理质量体系问题和提出改进措施。

8.2 酒店服务质量改进途径

酒店服务质量的改进途径主要有 3 个方面：制定优质服务标准、加强酒店员工管理、建立服务质量管理体系。

制定科学的服务质量标准和服务规程，并以这些标准和规程对员工的工作行为进行控制 是保证现代星级饭店服务质量稳定性的主要手段。制定质量规范和标准，现代酒店要对各服务项目的日常管理和服务环节建立质量标准，制定工作规范和工作程序，使员工的服务行为有章可循。对酒店各岗位、各环节的服务过程进行如实记录，仔细分析研究，按照质量管理要求进行改进，使之合理化，并以文字和图表的形式确定下来，形成服务程序。同时，要对员工进行管理及培训，让他们能够用心学习标准并在工作中运用这些标准。此外，酒店还应制定服务质量检查程序和控制标准，建立质量信息反馈系统，收集分析服务不符合标准的原因，提出和实施改进措施。

8.2.1 制定优质服务标准

酒店管理者面临的最大挑战是怎样制定一套有效的、可行的优质服务标准。优质服务标准包括三大要素，它们分别是硬件、软件和人员。这三者相辅相成，缺一不可，共同构成服务金三角。一般来说，硬件包括服务地点、服务设施、大气特征、视觉空间这 4 个关键领域，酒店客房硬件检查标准见表 8－1；软件是指服务发生的程序性和系统性，包括服务时间、服务过程流畅性、沟通渠道、客人反馈、组织和监管；人员方面包括了员工的仪表、服务技巧，服务态度。

表 8－1 某酒店客房硬件检查标准

检查步骤	检 查 标 准
灯光	打开所有灯光，检查室内各灯具是否正常好用
衣柜	衣柜门应正常好用，衣柜隔板、衣服架数量、洗衣袋机洗衣项目价目表都应按标准数量齐全
地毯	地毯是否吸尘、清洁程度、没有脏点及破损
床	床要清洁、舒适，床具(床单、被单、枕套)要绝对清洁，没有脏点，床头板要洁净无尘，床垫也要翻转过，保证客人的舒适
床头柜	床头柜表面整洁无尘，烟灰缸干净，火柴装满，台灯整洁好用

续表

检查步骤	检 查 标 准
电话	电话非常好用，电话目录服务指南准确无误
窗帘	窗帘拉绳、滑钩都要齐全、好用，窗帘无破损
窗、玻璃门	窗、玻璃门均应洁净、光亮、安全、好用
办公桌	办公桌面洁净，抽屉内整齐、无尘
室内家具	室内家具陈设完整无损、舒适、洁净、好用
垃圾桶	垃圾桶内外要干净、无尘
印刷品	酒店使用的印刷品、文具等一系列消耗品要齐全，如酒店服务指南、送餐服务菜单、宾客对服务评论单、文具用品
墙壁、天花板	墙壁、天花板应整洁、无尘
其他	所有灯具、家具陈设、电视机、空调旋钮以及悬挂的壁画等都应该擦洗光亮、整洁

著名的SMART原则同样适用于制定优质服务标准。S——明确性(Specific)。比如：如果仅要求员工“对客人友好”，这还不够明确。如果规定“电话响起，马上去接电话”，这也不明确。明确的标准应该是这样的：“电话响起3声之内接起电话。”“您好，××酒店，有什么可以帮您的吗?”M——可衡量性(Measurable)。在制定优质服务标准时，管理人员应知道是否达到了你的目的，可衡量性是指服务标准用定量来表示。如前厅接待人员在接听电话时，92%的世界都是电话响第二下时接起。这就是一个“明确的可衡量性的标准”。A——可实现性(Achievable)。在制定任何标准的时候，管理人员都应该考虑到这些标准员工是否能够达到。如果标准使员工没有信息去实现，那么他们就不会去努力尝试。建立标准不只意味着确立目标。同样重要的是，它意味着设计一个能实现的工作过程，并且使之能不断地进行下去。R——与客人的需求相吻合(Relevant to Customers)。标准应该体现这样一个中心，即客人的需求，这是标准中最重要的一个特点。T——及时性(Timely)。优质服务不仅是为了帮助客人所采取的行动，而且也包括你能否及时地为客人提供服务。对于多数客人来说，这意味着他打第一个电话后，他的问题就可以解决，但如果他的问题一个月后才解决，那么毫无疑问第一个结果则是更有价值。管理人员制定的服务标准里应该有目标，并且有明确的时间限制。

案例

吉拉斯饭店的服务标准

吉拉斯饭店制定了下列衡量服务的标准。

(1) 客人就座2min之内服务员和客人说话。

(2) 客人叫饮料后4min之内饮料送到。

(3) 第一杯酒送上去5min之内，看看是否再来一杯，观察客人的满意情况。

(4) 饮料上好后 4min 之内询问客人是否想点菜(如果不上饮料，在就座 4min 之内询问)。
(5) 小吃、凉拌菜或酒 5min 之内送到。
(6) 在客人点菜后 10min 之内上菜。
(7) 盘子收拾完后 5min 之内上甜点心、咖啡和饭后饮料。
(8) 甜点心上好后 4min 之内出示账单。
(9) 客人把现金或信用卡放在台上后 2min 之内，服务员把它拿走。

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

制定优质服务标准一共有 4 个步骤。

(1) 分解服务过程。也就是把客人在你酒店所经历的服务过程细化、再细化，放大、再放大，从而找出会影响客人服务体验的每一个要素。服务圈是一个分解服务过程的工具，他就是客人在你酒店所经历的关键时刻和关键步骤的图，通过这个图去解剖你的服务过程，从而找出关键所在。以酒店入住登记为例进行说明，如图 8－1 所示。

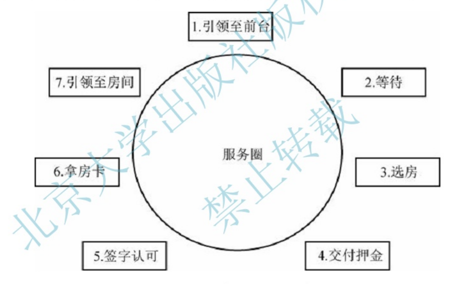


图 8－1　客人入住登记服务圈

(2) 找出每个细节的关键因素，见表 8－2。这就需要对每个细节做影响分析。关键时刻影响分析从客人角度出发，对服务体验的关键要素给予描述，并可对一个组织为营造记忆深刻的正向服务体验做些指导。另外，仅仅是执行一下关键时刻影响分析，或许也可能帮助酒店认识到或进一步强化服务质量乃至客人感觉。有时，一个自己认为良好控制了的关键时刻，可客人并没有相同的认为。

(3) 一定要把关键因素转化为服务标准，明确下来。

(4) 根据客人的需求对标准重新评估和修改。标准制定出来后，这个标准是否合理、按照这个标准是否能达到提供优质的服务和初衷，最有发言权的是你的客人。






表 8-2 26个关键因素

序号	内　　容
1	物美价廉的感觉
2	优雅的礼貌
3	清洁的环境
4	令人感觉愉快的环境
5	温馨的感觉
6	可以帮助客人成才的事物
7	让客人得到满足
8	方便
9	提供售前和售后服务
10	认识并熟悉客人
11	商品具有吸引力
12	兴趣
13	提供完整的选择
14	站在客人的角度看问题
15	不刁难客人
16	倾听
17	全心处理个别客人的问题
18	效率和安全兼顾
19	放心
20	显示自我尊严
21	能被认同与接受
22	受到重视
23	有合理的能迅速处理客人抱怨的渠道
24	不想等待太久
25	专业的人员
26	前后一致的待客态度

8.2.2 加强员工管理

加强员工管理主要从两个方面进行：一方面应改进并重视员工培训；另一方面应提高员工满意度。



1. 改进并重视员工培训

1）培训存在的问题

由于我国酒店培训起步较晚，所以很多酒店在进行培训的时候是心有余而力不足，目前在酒店行业的培训中普遍存在以下3个问题。

（1）我国多数酒店管理者对培训的重要性认识不足。他们只是看重经济效益，认为员工培训不仅费时、费力、费钱，而且培训结果常常难以立即转化为可量化的效益。再加上酒店人才流失严重，到时培训往往变成“为他人作嫁衣”。此外，酒店多数员工也看不到培训为其带来的长远利益，本身对培训就有抵触思想。

（2）很多酒店缺乏专业的培训师资，要么只设有培训主管负责酒店培训，要么从各部门选择有经验的管理人员负责本部门的培训，或只是员工之间的老带新、传帮带，培训者自身的教学水平和激励能力有限。同时，培训人员培训技巧、经验欠缺，培训工作缺乏规范性。

（3）我国很多酒店的培训方式单一，多为岗前培训和在岗培训。培训方式过于单一，多运用“我说你听，课后考试”的传统授课模式，以课堂教学、知识讲授为主。培训技术创新能力不足，体现时代特征的新知识、新方法、新技术没有及时反映或补充到培训中，不注重调动受训员工的积极性。

2）培训提升的方法

为了提升酒店的服务质量，陈旧的培训管理和制度也应该要变化，具体的变化应从下面几个方面开始。

（1）树立正确的培训理念。酒店在重视技能培训的同时，还应该要关注酒店意识培训。让员工不仅了解标准操作，还应加强酒店意识，树立服务至上的观念，并明白培训是酒店和个人双重收益的行为，激发员工的培训积极性，提高员工的素质和技能，提升酒店的服务质量。

（2）建立培训体系。这是所有培训模式中最为重要、最为普遍的模式，是企业围绕总体企业战略与人力资源战略，为帮助员工提高素质和与工作相关的技能，而开展的一系列培训活动和相应管理活动的体系。对培训体系的认知主要有以下两种不同的理念。

① 一种理念认为，培训体系主要包括5个阶段：制订培训政策、培训需求分析、培训计划制订、培训实施及培训效果评估，如图8-2所示。培训工作是需要管理者支持，培训政策支撑的工作。在组建培训体系之前须把培训政策制定出来，才能使所有的相关部门有条不紊地按照政策来执行。培训需求分析主要包括培训需求调查和培训需求分析，只有对培训需求进行了调查分析，企业开展的培训才能更加有针对性。而在制订培训计划阶段，应该制订计划开展的步骤、完善计划内容、划分计划层次。培训层次划分、培训内容选择及培训方法的选择则是在培训实施过程中应做的工作。最后为培训效果评估，主要检测培训项目是成功还是失败。这通过对比培训前的状况与培训后的实际结果来实现：当后者大于前者时，培训项目是有效的；若相反，则说明培训是低效或无效的。

② 另一种理念则认为，培训体系主要包括3个方面(如图8-3所示)：组织体系包括明确培训的负责人，培训部的地位和责任；课程体系主要包括企业在培训方面的主要课程及不同层次员工的不同课程；评估体系主要包括制定评估标准，选择评估方法，进行培训评估。



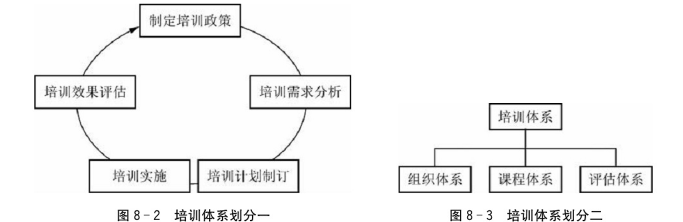


图 8-2 培训体系划分一　　　　图 8-3 培训体系划分二

这两种理论都是从不同侧面来认识培训体系。每种划分中的任何一个环节都是相互联系、相互制约、相互作用的，每一个环节都会影响到培训的成败。培训体系的价值在于它确实使培训者能够有结构、有规则地从事培训工作，同时让受训者清晰明了地了解到自身处于什么位置，需要什么样的培训，能够更明确并更有系统地来接受培训。酒店员工培训课程见表 8-3。

表 8-3 某酒店新员工培训课程

新员工培训课程　　　　总课时：220

科　目	课时	培训方式	考 核 方 式
酒店发展史及酒店文化	2 课时	讲述及演示	技能考核
酒店服务观念(微笑培训)	3 课时	讲述及演示	理论考试
微笑及形体练习	12 课时	讲述	技能考核
对客服务四项标准	3 课时	讲述	理论考试
员工手册学习	3 课时	演示及实操	理论考试
托盘练习	20 课时	讲述	技能考核
新酒店快乐英语	45 课时	讲述	理论考试
语言沟通技巧(服务用语训练)	3 课时	讲述及演示	理论考试
酒店营运情况	3 课时	讲述	理论考试
服务心理学(经典案例分享)	3 课时	讲述	理论考试
行为规范标准	2 课时	讲述	理论考试
形体训练	2 课时	实操练习	技能考核
《酒店服务规范》	7 课时	讲述	理论考试
摆台训练	20 课时	讲述及演示	技能考核
铺床训练	20 课时	讲述及演示	技能考核
餐饮专业理论	2 课时	讲述	理论考试





续表

科　目	课时	培训方式	考 核 方 式
餐饮专业知识	6 课时	讲述及演示	理论考试
客房专业理论	2 课时	讲述	理论考试
客房专业知识	6 课时	讲述及演示	理论考试
山东旅游知识	3 课时	讲述	理论考试
设备设施维护与保养	3 课时	讲述	理论考试
财务常识及成本控制	3 课时	讲述	理论考试
风俗习惯与宗教信仰	3 课时	讲述	理论考试
投诉处理技巧(金钥匙服务)	3 课时	讲述	理论考试
治安消防知识	3 课时	讲述	理论考试
服务交流会	3 课时	讨论	/
化妆知识	2 课时	讲述及演示	技能考核
模拟训练	15 课时	实操练习	技能考核
模拟服务程序	15 课时	实操练习	技能考核
实操训练	2 课时	实操练习	技能考核
参观酒店	1 课时	实地体验	/

（3）改进培训方式和方法。酒店应改变以往单一的培训方式，实行岗前培训、在岗培训、转岗培训、全脱产培训、半脱产培训、交叉培训等相互结合的培训方式，增强培训的吸引力。在培训方法上，酒店可在传统教授课程的基础上综合利用现代教学设备。讲授过程中，可采用游戏、角色扮演、专题讨论、案例研讨等多种方法相结合，在时间和空间上最大限度地贴近酒店管理和业务时间，用最佳的方法帮助员工获得知识和技能。

（4）建立科学的培训评估体系。培训评估是确认培训取得的成效。酒店培训评估包括两个方面：培训课程满意度评估和学习级评估。对于培训课程满意度评估，可检验培训课程的开展是否能增强员工工作满意度，提升员工工作能力和对酒店的认同感。在进行培训课程满意度评估后，酒店人力资源部能更好地掌握员工感兴趣的课程及其感兴趣的授课形式，并在以后的培训中保留这些课程，在课程讲授时运用合适的方法。学习级评估是检测员工参加培训前后知识水平的差异。在进行了学习级评估后，应把员工的学习成绩与加薪、升职联系起来，让员工感受到培训的重要性与实用性。

2. 提高员工满意度

1）员工满意度的定义

员工工作满意度最早由 Hoppock(1935)提出，他认为工作满意度是工作者心理与生理环境因素的满足感觉，即工作者对工作环境的主观反应。此概念只是针对工作整体感受，并没有针对工作内容本身。不少学者在此之后对工作满意度进行了相关的研究，具体见表 8-4。

表 8-4 工作满意度概念

学　　者	工作满意度的定义
Hoppock(1935)	工作满意度为员工心理与生理两者对环境因素的满足感受，是员工对工作环境的主观反映，是一整体性事物，表示到满意的程度，而不必分割成几个不同的方面来衡量
Vroom(1964)	工作满意度是员工对其目前工作角色的感受或情绪性反映
Porter、Lawler(1968)	工作满意度是员工预期应获得的与实际所获得的两者之间的差距
Hackman、Oldham(1975)	工作满意度是个人评估自己工作或工作经验，所产生的一种愉快与积极的情绪状态
Weiss、Sherman(1973)	员工对工作特性所产生的主观认知或解释，而这些认知与解释会根据工作层面、个人因素、工作本身等许多因素，对工作特性加以解释与比较后得到的满足
Kalleberg(1977)	工作满意度是一个单一的概念，员工能将不同工作方面的满意与不满意进行平衡，而对工作形成整体的满意
王华、黄燕玲(2004)	工作满意度指感觉到工作本身可以满足或者有助于满足自己的工作价值观需要，从而产生的一种愉悦的感觉程度
杨真龙(2006)	工作满意是员工工作态度的整体反映，是员工对工作所具有的总的积极情感，是一名员工对其工作的不同维度的平均态度或总的态度，而不是指对某一纬度的态度

按照表 8-4 中的定义，可以把工作满意度的定义归纳成为 3 类。

（1）差距性的定义。工作满意的程度根据个人实际所得报酬与其认为应得报酬之差距而定。差距越小，满意的程度越大，因此这种定义又被称为“需求缺陷性定义”，以 Porter、Lawler 的定义为代表。

（2）整体性的定义。认为工作满意度是一个单一的概念，是对其工作角色的整体情感反映，是对工作本身及有关环境所持的一种态度或看法，不涉及工作满意度的面向、形成的原因与过程，主要以 Kalleberg 的定义为代表。

（3）结构层的定义。支持此定义的学者认为影响人的态度及行为的最重要因素是人们对于这些客观特征的主观知觉及解释，这种知觉与解释则受个人自我参考结构的影响。因此，此类定义可以说是特殊结构面的满意，其特征是工作者对特殊构面的情感反应。这种定义以 Weiss、Sherman 为代表，同时在他们的定义中把影响工作满意度因素分为了内在满足、外在满足与整体满足 3 个方面。

2）酒店员工工作满意度的现状

经过二十多年的发展，我国酒店的各项制度在逐步完善的过程中显得有些老化，一些激励制度和措施极为不合理，严重影响到员工工作的积极性，造成员工工作效率低下。但是员工是直接对客的环节，只有增强员工工作满意度，他才会把满意的服务带给客人，所以加强员工满意度，调整不合理的制度，是每个酒店必须要做的事情。

3）酒店员工工作满意度的影响因素

酒店是劳动密集型和情感密集型的企业，影响酒店员工工作满意度的因素有多个方

面，具体研究如下介绍。

邵峰(2005)在对酒店员工工作满意度进行调查后指出，影响员工工作满意度的因素有报酬、工作环境、工作本身、人际关系、酒店的发展前景。他进一步指出报酬是影响员工满意度的最主要因素，报酬还是个人成就和得到社会承认的象征，也是衡量个人能力大小的标志以及企业对员工所做贡献的尊重。王淑芳和金媛媛(2008)在对酒店非正式员工进行调查时，发现影响酒店员工工作满意度的因素有工作压力、工作认可、工作单位 3 个方面。提高酒店员工工作满意度必须从这 3 个方面入手。谢雷(2008)在对 1 000 名酒店员工工作满意度进行调查后得出，工作本身、工资和福利、培训与晋升、领导与管理、同事之间合作是影响酒店员工工作满意度的最重要的因素。

4）提高酒店员工工作满意度的方法

提高酒店员工工作满意度必须从以下 3 个方面做起。第一，推行员工职业发展计划。高星级酒店为员工制订个人发展计划，有利于员工学习各种知识和技能，特别是专业性的知识和技能。同时高星级酒店通过为员工制订良好的个人发展计划，能够促进员工个人和现代酒店的共同发展，降低员工的流动率，保持现代酒店服务质量的稳定，实现现代酒店和员工双赢的目的。第二，建立相互忠诚模式。忠诚的员工在工作中将能学会如何降低成本、改善质量，这样就能丰富给予宾客价值内涵并且产生卓越的生产力。第三，提高员工薪酬福利水平。目前，内资高星级酒店在与国际高星级酒店集团的竞争中，很大一个不利因素就在于对人才的吸引力相对不足，而造成这一问题的主要原因在于薪酬方面的差距。

案例

温州香格里拉酒店的员工满意度

温州香格里拉酒店的员工满意度在香格里拉集团名列前茅。酒店秉承“让员工满意，最终令客人喜出望外”的口号对员工进行管理。

该酒店特别重视员工，管理人员经常去找基层员工“唠嗑”，不止工作方面，还包括家长里短的小事儿。从员工那儿，管理人员会获得非常有价值的信息反馈，包括客人的意见、员工的工作状态等。为了了解员工的心声，酒店每月组织内部普通员工对话会、各部门交叉对话会以及人力资源部员工个人对话会等，总经理更是每月坚持与各部门代表进行总经理畅所欲言对话会，了解各部门员工近期工作上遇到的困难或者不愉快，并在最短的时间内解决。每当员工有离职意向，管理人员都会亲自与之一对一面谈，尽可能挽留。酒店通过各种方式充分了解和倾听员工的心声，尊重员工意见，让员工有参与感。

香格里拉大酒店还为每一位员工提供学习、晋升的机会。员工培训被奉为酒店的首要任务，为此，酒店每年拨出大量经费，用以训练员工掌握专业化的知识、技能，从而在各自的岗位上取得最佳成绩。温州香格里拉大酒店的每位新员工入职，都会进行为期两天的入职培训。每位员工还可带薪接受 4 天的关怀课程，并保证每位员工在各部门每月都能得到至少两个小时的培训。

在员工的食宿方面，温州香格里拉酒店把酒店景观最好的位置设置为员工餐厅，并精心布置。让员工在用餐时，能欣赏到瓯江的美景，并从这些一点一滴中感受到酒店对他们的用心。在宿舍，酒店开通了无线网络，满足“90后”员工对网络的要求，并配有洗衣机、烘干机、微波炉、24小时的热水以及小厨房，从各方面保证员工的住宿条件。

由此，每位员工都按照“亲如家人，以发自内心的待客之道，创造难以忘怀的美好经历，时刻令客人喜出望外”的香格里拉理念，在各自的岗位同事互相帮助下，创造优异业绩。

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

3. 加强服务支持系统的控制

酒店文化的核心是酒店全体员工的共同价值观。在这种共同价值观的凝聚作用下，酒店员工与员工、部门与部门之间能够结成一个团结整体。酒店文化要由以总经理为本的文化转向建立以客人为本的文化，实行以人为本的人性化管理。为员工创造一个良好的工作环境，培养员工的全局意识与服务意识。酒店应加强部门间的协调，通过建立健全酒店的规章制度和岗位责任制，明确各部门各岗位的职责，使各部门在服务内容、服务时间、服务程序上协调一致，互相配合，为宾客提供优质服务。为保证信息交流的迅速有效，酒店必须建立高效灵敏信息系统，制定各部门的信息流程图，明确信息内容及流向。酒店从建筑设计、装修装饰设计、服务用品设计、服务方式设计上全面重视客人的真正需求，重视员工、关怀员工，适应人的自然本性，只有这样才能从根本上满足客人的需求，并从人性深处激发员工 的精神活力，使他们最大限度地发挥主观能动性和创造精神，取得最好的工作效果。

本 章 小 结

（1）酒店服务质量的提升是每个酒店发展的命脉，本章从服务设计、全面质量管理、酒店ZD质量管理3个方面对酒店服务质量改进方法进行说明。酒店应根据自身的特点选择对的方法，才能取得提升。

（2）制定优质服务标准和加强酒店员工管理是酒店服务质量提升的必要途径。两个方面缺一不可，酒店必须把两个方面同时提升，才能真正地使酒店服务质量得到提升。

关键术语

服务设计　全面质量管理　ZD质量管理　员工管理

课后习题

一、名词解释

1. 酒店服务设计　　　　2. 全面质量管理

3. ZD质量管理

二、简答题

1. 简述培训体系的两种划分方式。
2. 简述工作满意度定义的3种类型。

三、案例分析

30分钟送货标准是Domino成为大型比萨饼送货零售商的基础。如果一个电话订货送达时间超过30分钟，客人将会得到3美元的折扣。然而，自从一名妇女被Domino的送货司机撞伤赢得7800万美元赔偿的案件发生之后，公司就反思这个标准的合理性。Domino的创立者评论道："不管我们在安全领域和培训驾驶员方面如何努力，部分公众仍会因为我们的标准而存在负面印象，因此，我们正在根除产生这种负面印象的因素。"Domino最后以产品满意计划替代了送货时间的保证，不乐意的客人将给予一份免费比萨饼。请分析通过上述改变，Domino的服务有了怎么的进步，会产生哪些正面印象？

四、实际操作训练

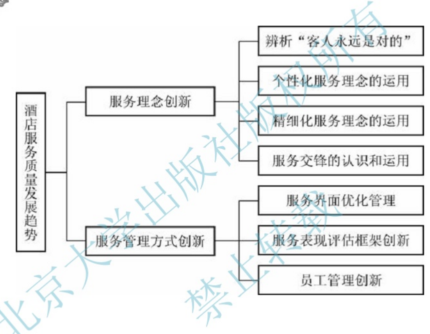
1. 调查当地一家饭店的员工工作满意度，并提出建议。
2. 调查当地一家饭店，对它的服务进行服务圈分析。

第 9 章　酒店服务质量发展趋势

教学要点

（1）掌握酒店新的服务理念。
（2）了解酒店服务管理创新的方法。
（3）了解酒店服务的各种类型。

知识框架



导入案例

冬日里的暖阳

“为我房间打扫卫生的服务员很细心，发现我的两双靴子都没有衬垫，可能导致皮靴产生褶皱受损，用纸盒帮我做了两双衬垫，让我感受到了华天服务的细致，感受到了冬日里的丝丝温暖——11 月 30 日。”

“酒店的服务真是每天都会带给我惊喜，今天，服务员发现我常用电脑，没带鼠标垫，便给我送来了一个，很精致也很实用。以前也常住酒店，很多酒店都会有收集宝贵意见的便笺纸，但是我从没有留言的习惯，觉得没有特别能让我感动的地方。此次住在华天，却让我感觉非常好，细心、贴心、用心、专业的服务，我相信华天酒店的未来一定会更美好——12 月 1 日。”

连续两封感谢信，都是来自于 61919 房间的朱女士，而故事的主人公是我们客房部的新员工小姚。

事情其实很简单：11 月 30 日，小姚在为 61919 房朱女士清理房间的时候，发现客人的高筒靴的靴筒总是倒在地上，不仅很不美观，而且容易使靴子产生褶皱受损。于是，她琢磨着：怎样才能既方便客人穿着，又不会让鞋子受损呢？回到工作间，她无意间发现地上有一个废旧的纸盒，她灵感一现，有了！通过细心裁剪，她手中出现了一双简易的衬垫，当她拿着衬垫放入客人的靴子里，看到靴子能很好地撑起来了，效果非常不错，她写下了温馨的留言后离开了房间。第二天，她再次给朱女士清理房间时，发现客人常用电脑却没有鼠标垫，于是她又马上为客人增配了一个鼠标垫。

做好服务不在于经验丰富与否，关键在于“用心”。让我们做一个服务的“有心人”，续写华天新的服务传奇。

有时服务员不经意的发现，动一动脑筋，也许那就是一个为客人服务的亮点，其实服务机会随处都有，关键在于是否用心地去发现、用心地去为客人做好每一次的服务，而服务员也能从客人的感谢中收获富有意义的人生。

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

9.1 酒店服务理念创新与服务质量提升

作为第三产业中较为重要的以劳务为主的产业之一的酒店业，在我国国民经济中占据着极其重要的地位。目前，随着酒店数量的急剧增加，我国酒店业市场呈现出过度竞争和同质竞争，大部分酒店已处于低利润率甚至负利润率状态，已进入微利时代。而且很多国内中小酒店“重硬件、轻软件”倾向明显。普遍存在着服务质量不足、服务缺乏创新等诸多需解决的问题。酒店业在国民经济发展中的重要地位，与国内酒店业发展中存在的不足形成了强烈的反差，严重影响了我国酒店业的良性发展。我国酒店业唯有不断地创新，发挥自己的优势，提升服务产品价值，才能接受国内外酒店所带来的竞争压力。



9.1.1 辨析“客人永远是对的”

“客人永远是对的”作为一种服务理念和经营哲学是服务行业的金科玉律，它最早是由美国现代酒店之父斯塔特勒先生提出的，强调的是一种无条件为客人服务的思想，酒店要始终把客人摆在“有理”的位置，即使在某些方面店方有理，也要“得理让人”。酒店要把“客人永远是对的”作为所有员工应遵守的服务原则。从旅游服务行业职业道德角度出发，它要求从业人员不仅“无理”要让人，而且“有理”也要让人；从酒店经营管理的角度出发，其根本含义和直接目的是酒店必须努力提高服务质量，确保客人满意，只有客人满意了，才会愿意消费，酒店才会有盈利。

能否正确理解“客人永远是对的”，对于搞好服务业的经营管理和对客服务工作至关重要，也是改善服务质量和提高管理水平的重要前提之一。只有真正理解“客人永远是对的”，服务人员才能全心全意为客人服务，管理人员才能灵活、妥善地处理各种有关客人和员工的问题。

“客人永远是对的”就要“客人至上”、“客人第一”。首先，在服务业中要做到“客人永远是对的”，就是要尊重客人，以客人的需求为焦点。在服务过程中做到微笑服务和标准化服务，为客人提供舒适的旅游环境。其次，要充分了解客人的需求，尤其是对提出超越酒店服务范围又是正当要求的客人表示歉意，取得客人的谅解。最后，无论客人提出什么投诉都要站在他的立场去理解。客人投诉有许多原因，有的可能是因为服务效率低而耽误了客人时间；有的可能是服务态度恶劣；有的可能是服务技巧上的失误使小问题扩大化了，还有可能是客人自身的原因，但不管由于何种原因，一旦产生投诉，都应站在客人的立场上考虑。但另一方面，“客人永远是对的”并不是服务业的绝对真理，因为客人有时候也会犯错，或提出无理的要求，这就需要我们从客人的利益和角度出发去理解他们的想法和心态，所以“客人永远是对的”关键在于我们解决问题的态度。客人是我们的衣食父母，把“对”让客人的前提是不与客人争输赢，任何时候、任何地点，无论任何原因都不要去与客人争论是非曲直，高低对错，因为无论结果如何，都会将客人的不满与对立情绪升华，导致客人的流失和服务的失败。

1. 如何做到“客人永远是对的”

客人是酒店生存和发展的推动力，更是酒店经济效益和员工收入的源泉，在市场竞争日趋激烈的今天，充足而稳定的客源显得尤其重要。因此，用“客人永远是对的”来指导服务工作，为客人提供热情而周到的服务是招徕客人，并使酒店拥有一批稳定客源的主要途径。

酒店员工必须树立“客人至上”的理念。“客人至上”理念就是“客人就是上帝”，它要求酒店能为客人提供优质服务。优质服务是在规范服务的基础上有超乎常规的表现。规范化的服务可以使客人无法感到不满意，但不能很好地提高自己的工作效率。而优质服务是增加一些规范服务中所没有涉及的、根据特定情况所额外提供的一些细节服务，它不仅可以使客人感到更满意，还可以提高员工的工作效率。

（1）了解客人的心理赢得客人的心，巧妙地迎合客人的意愿，使其对所提供的服务感到满意，尤其在客人作出不正确的行为时，应给客人一个台阶下，以迎合他的心理需要。比如有一些客人在就餐时将烟灰弹到地上，甚至将烟头扔到地板上，这时如果服务员悄悄地将烟头捡起，再将桌上的烟灰缸放在客人的手边，并礼貌、小声地提醒客人“先生，烟

灰缸，请。”客人不仅不会觉得难堪，反而也许会意识到自己的不对，加以改正，并对酒店产生好感。

（2）提供让客人满意的服务。成功地服务客人，首先在于如何善待客人，使他们对所提供的服务感到满意。在接待客人过程中，对不同类别的客人都应当巧妙地接待好，应当时刻具备“客人至上”的思想。比如在接待携带儿童的客人时，主动为儿童提供儿童椅，推荐儿童餐等。

（3）提供亲情服务。酒店员工为客人提供服务的过程就是一种情感的交流和沟通，因此，酒店员工要有一张发自内心的、甜美的微笑，用亲情服务感染客人，使客人在愉快的心情下与服务员进行合作。

2. 正确处理客人的特殊要求

我国酒店业发展到今天，虽说标准化服务是服务质量的反映，但整体上讲标准化已日趋成熟，规范化服务已成为酒店服务中的常规内容。为了在竞争中获得广阔的客源市场，酒店就必须提供个性化服务来满足客人的特殊要求。同时，个性化服务是酒店服务风格和服务水平的体现。

客人的特殊要求对于酒店来说就是提供一些个性化服务。满足客人提出的合理的特殊要求可以提高酒店的服务质量，提高客人对酒店的满意度，提升酒店形象。酒店首先要建立并不断完善客史档案，了解 VIP 客人、常客的兴趣、爱好和特殊要求，以便对这些客人做好服务。其次，对于新客人，服务员要通过语言沟通和交流，尽可能婉转地从客人口里了解其尽可能详尽的资料、生活习惯及特殊要求等，以针对性地提供个性化服务。最后，要做到超前服务。酒店员工要善于通过观察客人的行为表情，了解到客人的需求，把服务做在客人提出之前。

另外，在满足客人合理的特殊要求时，所提供的服务往往会超出酒店某个部门的界限，这就需要通过各部门统一协调来实现。因此，酒店员工要有协作精神和全局观念，以客人需求为第一，以酒店整体荣誉为中心，统筹酒店资源，为客人提供及时、周到的服务。

在酒店服务中，客人提出的要求是多种多样的，对于客人提出的特殊要求不管其难易程度如何，都应给以足够的重视，及时正确、合理地处理。“人上一百，形形色色”，酒店的客人来自世界各地，由于社会制度和传统习惯的差异，客人的需要也多种多样。有些客人的要求是合理的，但总会有一些客人提出一些苛刻的、不合理的要求，给服务员的工作增加难度。面对客人的这种苛求，服务员首先要认真倾听，不要没有听完就指责或胡乱解释；其次要微笑解释，不要以“办不到”一口回绝。总之，对客人的苛刻要求，服务员不能意气用事。另外，在服务过程中，有些客人的要求不仅十分苛刻，甚至是违反法律、法规的。比如来自于异国的客人，由于各个国家的法律不完全一样，客人缺乏了解中国的法律和传统习惯，对于这类客人，酒店服务员要耐心地为客人解释。还有存在着有的客人窃取我国的国家机密和经济情报、走私反毒、盗窃文物、盗卖金银、贩卖黄色书刊录音、录像带等犯罪活动的，这时酒店服务员就不能遵循“客人是上帝”的原则来满足他们的要求，应及时拒绝、制止他们的行为，并及时报告有关部门。

3. 及时、正确处理客人投诉

在酒店中遇到客人投诉是正常的事情。客人的投诉是一把双刃剑，对酒店来说利弊共存。在出现客人投诉问题时，如何把握这一利弊关系，尽量减少客人投诉对酒店产生的不



利影响。无论引发其投诉的原因是什么，服务人员都需要用正确的心态来处理。

接待投诉客人、处理投诉，这本身就是酒店的服务项目之一。当发生投诉时，服务员应牢记“客人是上帝”。在处理客人投诉时，要学会“换位思考”，站在客人的角度处理问题，尽量满足客人的要求，对客人投诉持欢迎态度，不与客人争吵，不为自己辩护。

参与客人投诉处理的人员，在处理投诉的过程中一定要保持冷静，清楚地把握投诉处理的过程，引导客人向着解决投诉的方向前进，即使客人出现过激的言行，也一定要在冷静的状态下与客人沟通，对脾气火爆者豁达礼让、理解为怀，争取完满解决问题，这本身就是酒店正常服务质量的展现。

在解决客人投诉时，还必须注意时间问题，应在尽可能短的时间内解决问题，避免由于时间的延误，引起客人更大的不满。酒店处理投诉的人员应真诚地听取客人的意见，表现出愿意为客人排忧解难的诚意，尽快采取补救措施，必要时进行赔偿。

案例

关于62106客人投诉案例分析

62106申先生反映上午12点开好62128房间，前台告知客人房间需打扫卫生并通知客务中心，但直到13点30分客人回到房间，发现房间还是脏房，前台为其换至62120房休息，但客人至62120房时，发现同样为脏房(因电脑系统故障62120房从脏房自动调成干净房)，导致客人不满引发投诉，后又为其换至62106房。

引发这一情况的原因是文员工作责任心不强，未听清相关信息，未将相关信息及时反馈给楼层且未对自己的工作进行及时检查，从而导致楼层不知道相关情况(当时电话量多，文员以为并记得自己通知了，但经录音查询，确实是文员没有通知楼层)；因人手调配原因(一名员工生病临时调班)，正好安排的一名管家上文员班(曾经也上过一段时间文员班)，相对来说业务没有那么熟练；而且，经电脑查询反馈62120脏房是自动调成空房状态，导致前台又一次开了脏房给客人。

管理人员在了解相关信息后，在准备好赠品后和大堂副理一起去拜访客人，使得客人的态度有所缓和。

(资料来源：由作者根据相关资料整理而成)

案例分析：

在面对这种情况时，酒店有以下几种处理方法。

(1) 文员应时刻保持清晰和理智的头脑，对接到的任何信息都要进行详细的记录，并第一时间将相关信息反馈给相关人员。

(2) 文员工作需要耐心和细心，需要保持高度责任心，对所记录和反馈的信息要进行仔细检查。

(3) 管理人员在处理类似状况时，应提高警惕，加强重视，寻找合适的机会拜访客人以减轻客人的不满情绪，做好补位工作。

(4) 在比较忙碌的情况下，文员要学会求助，将相关情况反馈给管理人员，寻求管理人员的帮助。

(5) 管理人员应做好巡视检查工作，要清楚特定时期应主动给予员工协助，预防投诉隐患的产生。

9.1.2　个性化服务理念的运用

1. 个性化服务理念的内涵与理解

个性化服务的概念源自西方发达国家，它有两层含义：一是指以标准化服务为基础，但不属于标准化，而是以客人需要为中心去提供各种有针对性的差异化服务及超常规的特殊服务，是一种在客人服务需求基础上的，极具引导消费性质的服务——可称为“导向式服务”；二是鉴于酒店自身的能力，根据客人所表现出来的服务需求趋势或未能准确表达的意向，提供的能引发客人潜在消费行为的服务。

目前，个性化服务理念在西方酒店业已十分盛行，相关理论和实践都也达到了一定的水准。但是，在国内，该理念的理论研究及实践探索还处于摸索阶段。对某个理念的认同以及运用也不是一朝一夕的事情，因此，对该理念的认识和理解尚属探索阶段。结合西方发达国家对个性化服务的概念界定与实践探索，可以从以下几个方面来理解个性化服务。

（1）从管理的角度看，个性化服务并不脱离标准，否则将由于缺乏管理导致个性失控，甚至无法管理。

（2）从创新的角度看，个性化服务讲求创意，缺乏创意的个性是没有生命力的。

（3）从人性化的角度看，个性化服务要求工作人员时刻坚持“想客人之所想，急客人之所急”的服务理念，在细微处见真情，从细微处感动。

（4）从服务的角度看，讲究“量身定做”“量体裁衣”。

2. 酒店个性化服务产品

众所周知，酒店服务产品包含两个方面，一是硬件服务产品，二是软件服务产品。在此探索过程中，研究的眼球可能会更多地关注于软件服务产品，理由是个性化服务是以为客人提供差异化及超常规服务为服务宗旨的，是以引发客人潜在消费行为为服务目标的。需要注意的是，硬件的改善，硬件服务产品的更新换代也同样能带给客人个性、亲情、温馨、细致、周到、惊喜的个人体验。在这个理念转化为实践的过程中，对象是客人，决定客人会不会再次光临酒店、会不会将自己的亲身体验口口相传给亲人朋友、会不会带着不舍之情离开酒店的重要因素是客人的个人体验。因此，在产品开发过程中，既要关注软件服务产品，又要关注硬件服务产品。

科学技术的进步，为酒店个性硬件的开发提供了技术保障，越来越多贴心的硬件设施走进酒店的对客服务部门。前厅部是酒店的门面，人来人往，客人从这里在第一时间感受酒店的人文关爱与关怀。近年来，改进最大的当属前厅服务台的设计，一是将大堂内的站式服务改为坐式服务，关怀了客人，也关怀了工作人员；二是专门设计服务残疾人的接待台，传递了对这一特殊群体的人文关爱。酒店的核心业务之一是为客人提供住宿服务，能在客人入住的时候感受到家的温馨，家人般的关爱与无微不至的照顾，因此，客房设施的改造也正一步步地体现了这些概念。例如，设计干湿分区的卫生间；卫生间的镜子是防雾的；淋浴头的喷头放置是朝向墙壁；卫生间的桌角、结合处都是圆角的；床具备自动调节舒适度系统、自动声音调节系统、自动感应系统、自动诊断系统等；个性化的背景音乐；个性化的窗户设计；等等。

酒店改进硬件服务产品的同时，服务理念也在不断地发生变化。一直以来，酒店都属于服务业，服务业竞争的核心在于软件的竞争，因此，将个性化服务理念深入到员工内心并作为酒店文化的重要组成部分贯彻实施，就成为酒店的一项重要工程。结合目前酒店市场，我们可以总结如下个性化服务项目。

1）金钥匙服务

金钥匙服务于20世纪20年代起源于欧洲，现已扩展到全世界的高星级酒店。经过近一个世纪的发展，其业务范围、组织结构、考核体系已经成熟、分布范围逐步扩展。金钥匙服务涉及酒店委托代办的各项服务项目，包括购物、邮寄、订房、订票、接洽、修理、租借、接送安排、旅游、娱乐、餐饮等关于宾客需求的合理而可行的各个方面。"金钥匙"能较普通服务员为宾客提供更加周到、细致、专业、快捷的服务，因此，该服务产品的兴起与发展受到了宾客的广泛欢迎，也增加了酒店服务的专业性与综合性。

2）贴身管家服务

贴身管家服务是更专业和私人化的一站式酒店服务，是集酒店前厅、客房和餐饮等部门的服务于一人的一种个性化服务。以上海酒店业为例，该项服务尚处于发展的初期，专门设此岗位的酒店屈指可数，主要集中于高端酒店。这种现象主要有以下几个原因：第一，发展起步晚；第二，对服务人员的要求更高。它要求服务人员具备较宽的知识面、较好的个人修养、对酒店所处的城市有较深的认识与理解、较好的服务技能与服务意识；第三，服务对象狭窄，基本只针对酒店的VIP客人提供该项服务；第四，收费较高。尽管如此，贴身管家服务作为酒店的一个服务产品，确实具有个性化的特征，是酒店产品向深度发展的一个代表也表示酒店服务产品的专业性与多功能性。纵观整个经济发展趋势，个性经济、个性产品、DIY产品等越来越受到客人的青睐，踏着时代脉搏的酒店行业，势必也应顺应整体经济发展的趋势，因此，作为定位较高的贴身管家服务势必有它的受众，也相信经过一段时间的发展，以此为基点的服务会开展得越来越丰富。

3）商务管家

伴随着商务酒店的发展，诞生了专门为商务客人提供服务与方便的服务人员，即"商务管家"。这类工作人员精通电脑、打印机、复印机、传真机、网络、商务联络等各项技能。他们除了能为客人提供酒店普通服务业务外，还能在商务上为客人承担起助手的职能，以使在酒店办公的商务人士或者外出酒店去办理商务事宜的商务人士能更快更好地完成商务工作。

4）婚宴管家

婚宴管家也随着时代在发展。"80后"群体在步入婚姻殿堂之时，越来越讲究独特性，越来越希望这个仪式能在人生旅程中留下最美好的记忆。因此，这类客人希望有一个专业的人员能为他们的婚礼提供专业建议和专业服务。婚宴管家为每对新人提供专业的意见与建议，为每对新人量身定做适合的浪漫婚礼，并负责联络各项事宜、布置会场、婚礼步骤设计、婚礼气氛的营造，直至整个婚礼顺利完满结束。

案例

个性化的留言条

酒店留言条服务发展至今已有十年左右的历史了，现在酒店的留言服务已经日趋个性化，以下就是酒店的一些个性化留言服务。

例 1：

尊敬的贵宾：

您好！欢迎您入住我们楼层，这是我特意为您准备的一杯白开水，希望为旅游在外的您带来一丝暖意，如您有任何需求，请拨打客房服务电话“××”，我们非常乐意为您效劳！

祝您：

住店愉快！一切顺利！

服务员：××

××年××月××日

例 2：

我们最漂亮的女士：

听您说您就快做妈妈了，恭喜您！肚子里的宝宝还听话吧！这里有我特意为您准备的一个橙子拼盘，因为我看你挺喜欢吃的，并且橙子含有高量的维生素，对身体大有好处。还有床头上已为您准备好了今天的报纸，我想您待在房间的时间可能会比较多，也可以打发一些时间，有空的话，建议您到我们酒店前面的××园去走走看看，空气很清新哦！

祝未来的宝宝茁壮成长，祝您青春永驻，家庭和和美美！

服务员：××

××年××月××日

例 3：

亲爱的××先生：

××店小二在此恭候您多时了！一路上可辛苦您了！先洗个澡美美睡上一觉，缓解一下您的疲劳吧。接下来，您就可以享受到本店特意为您准备的美食佳肴了。这不，在我们店一楼、二楼有各式口味的餐厅，三楼、四楼、五楼有酒吧等各式娱乐项目，如果您还想外出游玩一番，您不妨到岳麓山、世界之窗等长沙有代表性的地方观光。对了，在文件夹里面有我们酒店的详细服务指南和长沙市地图，相信会对您有所帮助的。或者您直接拨打我们电话“××”，店小二随时都乐意为您效劳。最后店小二还是要啰唆一句，出门在外的您可要注意安全和保护好自己的身体哦！

衷诚地祝您星城之行玩得开心，住得舒心！

店小二：××

××年××月××日

（资料来源：由作者根据相关资料整理而成）

3. 个性化服务理念引导酒店服务产品创新的趋势

一家高星级酒店，包括前厅、客房、餐饮、销售、保安部、财务、人事等部门，每个部门又下设各个不同的岗位，每个岗位都有不同的工作内容与工作职责，处于具体岗位的工作人员，要坚守岗位，完成岗位工作。无论是行李员，还是餐厅服务员等，他们提供的



服务都相对单一，可以定义为单一服务产品。随着社会的发展，宾客需求多样化，个性化程度提高，单一服务产品较难满足当前宾客的需求，单一服务产品规定的严格的岗位职责给管理工作和满足宾客需求形成了一定的阻隔，因此，酒店为宾客提供综合服务产品的势头呼之欲出。无论是工作岗位设计，还是人员招聘与培训，酒店行业越来越向综合服务的方向发展。

个性服务的开发意味着酒店行业从粗放经营向精细经营发展，从大众经营向特色经营发展，是产品服务的深层次开发。软性服务产品是酒店的灵魂，也是酒店树立品牌，构建特色的不二法门。软性服务产品的开发，离不开服务人员，服务人员的个人素养、知识面、服务意识、服务技能等能影响酒店品牌，甚至能影响宾客对酒店的选择，它是对服务人员综合素养的考验，它要求服务人员更加专业、更加博学多才，更加能感动宾客。

9.1.3 精细化服务理念的运用

1. 精细化服务的内涵

精细化服务是根据服务的无形、不可分、易变即不可存储等特性，运用有形化、技巧化、可分化、关系化、标准化、差异化、可调化、效率化等多种服务营销工具，对酒店服务的目标、承诺、展示、现场、行为、语言、过程、结果等关键时刻的服务要素进行控制，达到服务有形性、关注性、可靠性、反应性、保证性等令客人满意的效果。做好精细化服务，必须从以下 4 个方面入手。

(1) 下功夫培育精细化服务理念。在实际运作过程中，可以采取集中学习、跟班实践、同行交流等多种形式，分期分批组织员工进行服务理念、服务技能及星级标准培训，了解精细化服务的发展要求，使酒店员工充分认识到实施精细化服务是酒店服务专业化、标准化的有效延伸。这是酒店经营活动的必然趋势，也是酒店经营永远立于不败之地的根本所在。

(2) 确定精细化服务的工作规范。应先让员工在对宾客服务中严格遵守“温、然、恭、谦、让”五字礼仪规范。即酒店员工在对宾客服务过程中，待客要温和，接待礼节要自然，相互礼仪要恭敬，与宾客之间交流要谦和，处理投诉与解决矛盾时要谦让；再让全体员工自觉把握“100－1＝0”的服务新思维，也就是说，要让他们懂得在对宾客服务过程中，哪怕只有一丝一毫做得不好就会引起客人投诉，而且整个服务过程就是失败的。在实际的运作中，酒店还应该根据酒店服务的常规做法，不断总结归纳与完善精细化服务实施细则，有效指导酒店精细化服务向纵深发展。

(3) 严格管理考核办法。对酒店员工的操作技能与服务质量要求始终确保精细，因此，应根据各岗位的实际情况分别制订考核实施细则。譬如，客房卫生必须做到一尘不染，床上用品的处理要适合不同宾客的要求等。总之，要使精细服务在一定范围内既有制度的严格性，又有可操作性。

(4) 及时总结经验并加以推广。精细化服务要求酒店服务人员要善于根据客人的需求进行有针对性的服务，因人而异地提供更为实际而贴近的服务。客人的需求总是千变万化，似乎又不可捉摸。因此，酒店在实际的运作过程中应该不断地总结精细服务中的典型经验，对酒店精细服务的经典案例、优秀案例的相关人员给予奖励，并及时在酒店进行全

面推广。可以要求各部门每月向酒店上报具有代表性与推广性的典型案例材料，每隔一段时间评出经典案例与优秀案例并给予重奖。这样既能及时总结酒店精细化服务的经验，又能有效地激发员工的服务热情，使他们在日常服务中自觉、及时、准确地捕捉到客人的个性化潜在需求。

2. 精细服务的 4 种表现形式

（1）超前服务。该服务要求服务人员必须对客人的生活习惯、工作环境以及消费能力与癖好有足够的了解与把握，将服务做在客人开口之前，使同样的服务内容收到不同的服务效果。酒店各部门只有在认真收集整理、详细做好客史记录的前提下，才能在对客服务的各个环节、各个程序上做到超前服务。如同一个客人在酒店第二次消费时，总服务台与餐厅服务员要能说出客人的姓名与称呼，熟悉客人的基本嗜好。某酒店有位长期消费的客人偏爱吃生黄瓜与甜面酱。每次服务员在得知他有预订时，都会事先准备一份生黄瓜与甜面酱放在房间里，当客人走进房间时看到桌上的生黄瓜，自然深感自己备受尊重。酒店服务员的这种极致用心常常会给客人带来一种“满意＋惊喜”的感受。

（2）亲情服务。酒店员工只有把自己的情感投入到一招一式、一人一事的服务之中，才能使自己的服务更具人情味，让客人倍感亲切从而体会酒店的服务水准。亲情式的服务主要在于满足客人的潜在需求，它要求服务人员在对客服务的过程中要具有“用心、贴心、关心、爱心”的服务意识与技能。要想客人之所想，急客人之所急。只有如此，才能既充分体现酒店的服务风格，又能有效缩短客人与酒店的心理距离。例如，某酒店曾有位女宾客入住，在前台办理入住手续时，要求将其入住房间作保密处理。大约一刻钟之后，另一位宾客来总台询问是否有这位女性前来开过房，服务人员根据保密约定没有告知客人开房实情。可没过多久，服务人员隐隐约约听到来前台询问的客人自言自语地说“怎么得了，可能会出大事。”这时，服务人员深感不妙，马上以巧妙的方式通知大堂副理。当大堂副理到楼层查房时该女客房门已将房门反锁，大堂副理立即召集保安员及服务员采取特殊的手段将房门打开，才得知女宾客已在房内服用了大量安眠药昏迷不醒。酒店迅速将女宾客送往医院抢救，该女士才转危为安。倘若酒店服务人员没有“用心、贴心、关心、爱心”的服务意识，那位女宾客就不可能获得第二次生命。

（3）差异服务。酒店服务人员对于第一次来酒店所在地区观光的客人，应主动向其介绍当地的风土人情与旅游景点及路线；凡遇醉酒的客人进入房间，酒店服务人员应及时地送上一杯浓茶醒酒，对老龄宾客应设法将其安排在离电梯较近的房间；对于新婚夫妇入住酒店应安排精心布置的“新人房”以增加他们的新婚喜悦等。

（4）特色服务。特色服务就是强调酒店要始终坚持“人无我有、人有我新、人新我优、人优我特”的服务方向。这也是搞好酒店精细化服务的一个关键。因此，要求酒店在对客服务中必须从细微之处抓精细，从细微之处树特色。譬如，来酒店餐厅就餐的客人往往把手机放在餐桌上，酒店服务员应该主动用小塑料袋将手机套上以免手机被汤水打湿；当有左撇子在餐厅用餐时，服务员就应该主动调整碗筷的摆放位置；酒店门童对乘出租车光临酒店的客人，应主动递上抄有车牌号的小纸条以利于客人因大意将物品遗放在车上时寻找方便……如此等等，可考虑的方面还有很多。酒店还可以设立宾客求助站，给客人提供即时的帮助。只有诸如此类的特色服务，方能让客人时时刻刻感受到酒店服务的温馨和魅力。



9.1.4 服务交锋的认识和运用

服务交锋是对酒店服务的创新定义，一个完整的服务流程包括两个部分：前台服务流程和后台服务流程。前台服务流程是服务提供系统中客人看得到的那一部分，在这里客人接触到服务设施和服务过程，并和服务人员有互动接触，会产生“服务交锋”。服务交锋是指服务过程中客人与酒店的接触，服务交锋不仅包括客人和服务提供人员，还包括服务系统中的其他客人、服务系统本身以及一些可以有形展示的因素。服务交锋又被称为“真实的一刻”，其含义是客人对一个服务酒店的印象和评价往往决定于某一个瞬间或服务过程中某一件非常具体的事件。服务交锋还可以从多个角度去看，从社会角度看，服务交锋可以看作一种社会性的交往。在其中，客人作为一个人与酒店员工打交道，发生互动作用。服务交锋中的参与者被期望遵从人与人一般交往过程中的一定的社会规则。从经济角度看，服务交锋的本质可以看作一种经济交换。其中，客人和酒店的资源被相互交换。从生产角度看，客人来到一个酒店的目的是满足某些需求，例如得到食物或得到某种收益，为此酒店必须运用包括劳力、技术、信息和设施等在内的资源。通过这些资源的合理使用创造出预期的结果。从合约角度看，服务交锋是客人和酒店的合约关系。客人雇佣酒店为他完成一定的工作，通过这种合约，客人授权酒店为他做出一定的决策。只有清楚地了解到酒店服务中的服务交锋，才能把这些交际点细化并更好地创新服务于客人。

1. 服务交锋的特点

对于大多数酒店来说，服务交锋的开始和结束存在于客人与服务员工之间，可以把这些服务交锋看作人与人之间的相互作用。服务交锋的特点是服务交锋有明确的目的。不管是因为谁，所有的服务交锋都有预先的目的。比如，一个客人走进酒店是为了住店及其他的享受，酒店员工不是利他的。对于酒店员工来说，服务交锋是其日常工作的一部分。酒店员工的最基本目的是完成他为此才能得到报酬的职责。因此，对于他来说，服务交锋只是一项“工作”，他有可能对每一个客人都重复地，机械地完成他的分内工作，而不考虑每位客人的不同需求；客人和酒店员工的角色有明确定义。在服务交锋中，为了达到有效的和高效的服务结果，客人与酒店员工都需要有明确的行为规则。有些规则可以从经验中学到，另外一些情况下需要酒店员工引导客人了解规则。

2. 管理服务交锋的 4 个要素

服务交锋主要由 4 个要素构成：客人、员工、服务提供体系、有形展示。这 4 个要素就构成了服务交锋管理的主要对象。

(1) 客人是服务交锋中的最主要要素。服务交锋的终极目标是客人满意，客人对服务质量的评价、对服务的整体满意度、是否下次再来的决定等，都极大地取决于他在服务交锋期间的感受。因此，完整服务产品和服务提供系统的设计必须考虑以一种最有效和最高效的方式来满足客人的要求。客人是人，希望得到礼貌待遇和受尊重，还希望得到和其他客人相同的待遇，得到同等水平的服务。无论什么性质的服务，这都是服务交锋的最起码、最基本的要求。但是，在许多情况下，酒店连这最起码的要求都做不到。尤其是在“服务于人、作用于人”的服务交锋中。这其中的主要原因是客人身处服务设施中，且可

能需要停留一段时间，这给了客人很多机会观察服务提供情况并对服务质量做出评价。因此，客人的舒适感、客人的安全、客人的整体感受应该是酒店的主要考虑因素。

（2）服务员是指直接与客人打交道的那些人，他们是服务交锋中另一个重要的人的因素。作为人，他希望得到客人和其他员工的礼貌对待，希望得到客人和酒店管理者的好评；为了完成服务任务，他必须拥有必要的知识和经过适当的培训，但是，这对于成功的服务交锋仍然是不充分的。一个员工代表其酒店，是保持服务提供系统正常运转的力量。如上所述，他的言词和行动被客人认为是酒店的言辞和行动。客人期望员工能是他的最好代理，最大限度地考虑他的利益，因为客人已经将自己或自己的资产全权委托给了员工。这种双重的角色对于员工来说又是有问题的，尤其是客人的最好利益与酒店的政策发生冲突时，或员工受严格的能做什么、不能做什么的规则的约束时。此外，服务交锋对于客人来说可能是第一次，可能是很少数几次中的一次；而对于员工来说，是他日常工作中千百次交锋中的一次。常年完成同样的任务使得员工往往只重视服务交锋的效率和有效性，千篇一律地对待客人，而不是把每一个客人看作一个具有个性的个体，考虑有的客人可能缺乏经验、有的客人有焦虑心情、有的客人担心服务不到位、有客人可能有特殊要求等。员工能考虑到客人的不同情况并采取适当的对应方法是在服务交锋中达到客人满意的重要因素。很多情况下，除了服务技能、服务效率，客人对员工所表现出了的诸如友善、温暖、关怀和富有情感等人际交往技能也非常在意，甚至往往是这些因素决定了一次服务交锋的成败。因此，管理者有责任帮助员工培养这些技能，使组织员工能够站在客人的角度进行服务交锋，还需要对员工加以培训，使他们具有一定的行为规范。

（3）服务提供体系包括设施设备、各种用品、服务程序和步骤以及规则、规定和组织的文化。但服务提供系统影响服务交锋的，实际上只有客人能够看到、接触到的那一部分，这一部分也可称为可视部分，这部分的设计和运行必须从客人的角度出发。而在后台，服务系统的设计主要考虑如何支持前台的运营。

（4）有形展示包括一项服务和酒店可能形成客人体验的可接触的所有方面。后台设施，或客人不可视部分的设施不属于有形展示的部分，因为它们不会直接形成客人的体验。有形展示包括服务酒店所在的建筑物的外形设计、停车场、周边风景以及建筑物内的家具摆设、设备、灯光、温度、噪声水平和清洁程度等；包括服务过程中使用的消耗品、使用手册、服务人员的着装等可触的东西。有形展示对于服务交锋的成功是非常重要的，尤其在客人必须到场的服务类型中。在这些服务类型中，客人满意与否通常在在场的时间内形成。在此时间内，除了员工的服务技巧、服务态度以及服务提供系统以外，客人所看到、接触到的有形展示也成为决定服务交锋是否成功的关键要素之一。尤其是很多情况下，在客人还未与员工接触、提出自己的服务要求之前，如果客人一进门看到一个肮脏凌乱的服务场所，这种有形展示可能一下子就决定了客人对服务酒店的印象。此外，一般来说，客人在服务设施内停留的时间越长，有形展示的重要性越高。有形展示不仅有可能影响客人，而且有可能影响员工的行为。员工要在服务设施内渡过他们绝大多数的工作时间，因此，他们的工作满意度以及工作动力和工作绩效也受有形展示的影响。有形展示的设计还应该考虑到如何能够使员工无障碍地执行任务，使客人和所要执行的任务顺利通过系统。

3. 加强服务交锋

大多数客人不会在服务交锋以外的时间去思考一项服务或一个酒店，即使有，也是非常短暂的。因此，一个酒店只能利用很少的机会给客人留下好印象；而反过来，酒店经常有很多机会发生错误和失去客人。显然，酒店如果想使客人满意，想使客人下次再来，就不能不充分重视服务交锋期间的宝贵时光。因此，把握服务交锋的短暂时刻就变得非常重要。

服务交锋可能是一个简单的过程，也可能是一个复杂的过程。通常，他们包括的不仅是一个事件，而是一系列的事件，其中涉及酒店的多个方面，会体现出前面所述的多种服务交锋的特点，见表 9－1。

表 9－1　服务交锋举例：一次度假

服务交锋的内容	服务交锋的特点
1. 客人从广告上发现有一个团购的三亚酒店四天三晚优惠广告	不需要预先认识； 不是和服务员面对面交锋； 广告语实际、版面位置非常重要
2. 客人打电话给酒店，询问具体的时间、房价及服务等信息	不需要预先认识； 与服务人员面对面的交锋； 与任何相关的信息交换占优势； 服务人员的态度、礼貌有一定作用
3. 客人打电话给团购项目，告知其付款方式、及自己接收收据的地址	方便的支付、送收据方式很关键； 达成合约
4. 客人来到三亚后，乘车去酒店，到达酒店时先看到酒店外观	有形展示的作用
5. 行李生引导客人进酒店，并帮其提行李	与服务人员(行李员)的交锋 有形展示(例如，服务人员的着装)的作用
6. 客人来到前台，出示收据及订房信息	与服务人员(前台接待)的交锋； 有形展示(例如，服务人员的着装)的作用
7. 客人接受行李生的引导，找到自己的房间	与服务人员(行李员)的交锋； 有形展示(例如，服务人员的着装)的作用
8. 客人进入房间，休息	有形展示(房间内的设施设备)； 服务交锋的经济交换本质

在一次服务交锋中，除了服务提供系统、有形展示等一些静态要素以外，能够起到能动作用的主体有 3 个：客人、直接提供服务的员工以及酒店本身。服务交锋中的每一个关键时刻都涉及这 3 种主体中的两两交互作用，而这 3 个主体的利益和目标有可能是不一致的，这样就有可能发生冲突。

很多酒店，尤其是实施成本领先策略的酒店，会致力于运用规定或程序来规范服务流程、提高服务效率，但这往往会限制与客人接触的员工为客人服务时的自主权和判断；这些规定还有可能忽略了不同客人的不同要求，导致服务流程缺乏针对性，从而导致客人不满意；最后，在员工与客人的面对面交互过程中，双方有可能都试图对交互过程实施感知控制。员工希望通过控制客人的行为使其工作易于进行核轻松自如，而客人希望通过控制

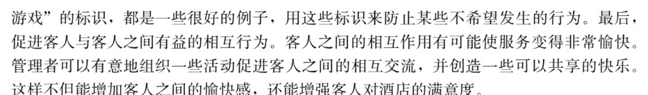
服务进程来获得更多的收益和对自己的便利。因此，服务交锋中的这 3 种能动主体有可能发生冲突。理想的情况当然是 3 种主体能协同工作，为此就需要分析在不同情况下，分别是哪一种主题在其中能够起到比较主要的支配作用。

（1）假设，酒店起支配作用。一个酒店如果主要运营目标是控制成本、提高效率，就会力图把服务交锋中的支配权控制在自己手里，以实现规范的、高效率的运营。为此，在其设计服务中，就会致力于标准化、品种少数化，同时会用严格的规范来限制员工与客人接触中的自主权。在这种情况下，客人只能在为数不多的几种标准化服务中进行选择，而难以要求个性化的服务。但是，即使是这种酒店起支配作用的服务交锋，也并不意味着客人不满意。麦当劳是这种类型的一个典型例子，它的成功恰恰源于组织的高度控制。这种控制使客人无论在什么地方，只要一看到麦当劳的黄色大“M”标志，就知道他能够得到什么样的服务，因此同样是一种成功的策略。

（2）假设，与客人接触的员工起支配作用。有一些服务交锋，需要赋予与客人直接接触的员工足够的自主权，在客人提出服务要求之后，由员工而不是客人控制整个服务交锋过程。通常在这些情况下，直接为客人提供服务的员工具有客人所不具备的专业知识和技能，所以客人非常信赖他们的判断力和处置方法。这些员工的知识和技能水平的高低就在很大程度上决定了一个客人对该酒店的看法。此外，还需要员工具有能够设身处地为客人着想的个人品质，这种品质有时比知识技能水平更重要。因此，对于这种类型的服务酒店来说，拥有具有高度知识和技能的员工、对员工培训进行足够的培训，以及适当的员工激励方法非常重要。

（3）假设，客人起支配作用。客人能够起支配作用的服务交锋主要是两种极端的服务类型——高度标准化服务和高度个性化服务。在类似于酒店自助餐厅这样高度标准化的服务过程中，客人和酒店的交锋几乎不涉及或很少涉及员工，整个过程机会完全由客人自己控制、自己完成；在这种情况下，酒店的最主要任务是设计客人易于理解、易于操作、方便的服务提供系统；在婚宴等高度个性化的服务中，虽然客人要与员工有大量的信息交流，但是支配服务交锋过程的是客人，员工的最主要目标是最大限度地按照客人的希望灵活地完成任务。

在许多服务中，同时为很多人提供且同时由很多人消费。这些服务中的一部分可以由客人坐在家里、不与其他客人接触就享受到，例如网上预订。但是一些服务比如在酒店美食广场用餐，或在酒店娱乐场所观看节目，都需要客人在场，且是与多个客人一同在场。在这些情况下，一个客人或一组客人的行为可能会对其他客人的服务交锋结果产生影响。例如，在美食广场用餐，一个醉酒的客人可能会给其他客人或服务人员带来不愉快的体验。另外，在酒店娱乐场所观看节目时，一群志趣相同的客人有可能会使节目观看变得更加愉快。因此，对于服务管理者，必须设法使其中的每个客人的服务交锋都变得愉快。以下是一些可以考虑的方法。首先，选择合适的客人。酒店可以采用正式或非正式的规则来限制服务对象，即只对那些彼此能够给对方带来好的体验的人提供服务。正式的规则包括年龄限制，酒店的着装限制，俱乐部的会员限制。其次，制定希望客人遵守的行为规范。酒店可以制定一些服务场所内的行为规范，并清楚地传递给客人，以保证所有客人的服务交锋都能够免疫。例如，无烟室内的“请勿吸烟”标识、游泳池内的“请勿奔跑、跳水和



游戏”的标识，都是一些很好的例子，用这些标识来防止某些不希望发生的行为。最后，促进客人与客人之间有益的相互行为。客人之间的相互作用有可能使服务变得非常愉快。管理者可以有意地组织一些活动促进客人之间的相互交流，并创造一些可以共享的快乐。这样不但能增加客人之间的愉快感，还能增强客人对酒店的满意度。

9.2 酒店服务管理方式创新与服务质量提升

中国酒店行业在不断创新服务理念的同时，也在加快服务管理方式的创新。服务管理方式是从上至下、从里至外的创新。只有不断地跟随时代的发展更新服务管理方式，酒店的服务质量才能得到提升。本节主要探讨的创新服务管理方式有服务界面优化管理、服务表现评估框架创新、员工管理创新。

9.2.1 服务界面优化管理

界面管理是一种新兴的管理理论。它研究如何透过边界，通过沟通、协调等交互手段实现交互主体间的信息、物质或能源的有效传输，最终推动系统目的有效达成。在酒店管理中运用界面管理理论主要是解释酒店服务体系中的交互行为。分析酒店服务体系中所存在的外部交互障碍和内部交互障碍，并探讨酒店服务界面的缺陷层次，提出基于界面缺陷层次的服务界面分类优化方式和优化管理途径。酒店的客人服务体系本质上是一种界面交互体系，由于服务交互过程中隐藏着大量的界面交互障碍，酒店服务体系的交互效率因而常常受到影响，所以认识酒店服务界面的交互机制，根据酒店服务界面的缺陷层次进行针对性的优化设计和管理，对于推动酒店服务体系的效率提升具有重要意义。

1. 酒店服务提携的界面交互障碍

酒店客人服务体系中的服务交互主要包括客人与酒店间的行为交互和服务系统中功能主体间的工作交互等两种交互结构，前者构成了酒店服务体系的外部交互界面，后者则构成了酒店服务体系的内部交互界面。客人和酒店的交互接触是一种动态的多元交互，这种交互接触具有即时性、动态性、复杂性。由于客人与酒店员工在动机、观念、偏好等方面存在客观的差异，而且酒店消费者往往具有多样化的服务需求、不同的消费经验、差异化的教育及文化背景，以及由此带来的主客体间的信息不对称，都容易导致客人与酒店产生失信、摩擦、投诉、冲突等交互障碍和界面问题。

在传统的管理模式下，客人与酒店的交互接触存在价值取向与生产取向上的根本矛盾。客人的服务消费和感知是一个整体过程，服务交互要素不仅会对客人的整体体验产生累积效应，个别服务要素的失败展示还会对客人的整体体验产生一票否决式的摧毁效应。因此，客人的整体体验要求服务产品具有协调、一致、融合、稳定的服务运作和产品面貌，要求酒店对服务系统的所有相关要素进行整体的融合与体验管理。

但是，酒店的服务生产运作一般是分散的分部运作，酒店的客人服务体系通常包含多个功能、多个产品、多个部门、多个岗位、多种服务设施。不同的功能部门、产品部门、服务岗位、服务人员和服务设施在传递服务产品时，常因为相互间在专业、目标、文化、理念、薪酬、工作习惯、形象面貌、技术接口等方面存在的差异，而导致酒店与客人间的

根本性的结构矛盾。酒店与客人间的这种结构矛盾导致大量的界面交互障碍。比如，不同产品间存在服务形象的协调统一障碍，服务人员与管理者间存在指导与执行的交互障碍，同部门员工间存在目标和利益的交互障碍，不同部门员工间存在专业与文化的交互障碍，员工与设备设施间存在技术观念与设施功能的交互障碍等。这些界面交互障碍的存在，常使同一酒店表现出不同的服务面貌和产品面貌，对酒店服务体系保持统一的质量、安全、形象、声誉等造成了严重阻碍，影响了客人对酒店服务产品的整体体验和消费感知。

酒店与客人间的服务矛盾大部分来自于酒店服务体系的界面障碍，而要消除这些界面障碍，必须从结构上对酒店服务界面进行优化设计和管理，以避免酒店服务界面中结构性交互障碍的产生。

2. 酒店服务界面的缺陷层次及优化途径

酒店的界面要素安排不当、服务界面操作不规范、客人的需求变化等，都是导致服务界面障碍的重要原因。对酒店的界面表现进行动态的监控和管理，动态分析客人的界面期望和界面感知状态，是酒店发现界面问题、改善界面状态、提升客人体验感受的管理前提。

对服务界面进行优化管理的基本方法在于识别服务界面的缺陷来源、消除界面的缺陷因素，因此，优化管理的具体方式和力度取决于界面缺陷的严重程度。根据界面的表现状态，可以从高、中、低等 3 个层次将界面缺陷区分为严重型界面缺陷、中度型界面缺陷和轻微型界面缺陷。

(1) 严重型界面缺陷是指酒店服务界面存在现为主客间存在严重的交互障碍，客人和酒店经常性发生激烈的服务冲突，客人无法获得稳定、一致的服务体验和服务感受。严重型界面缺陷往往是由于酒店的产品定位偏离了市场方向，酒店的外部界面存在严重的结构性缺陷，缺失了重要的服务要素，无法满足客人基本的界面期望。在内部界面层次，则主要是由于服务体系交互管理缺位，没有对工作主体间的界面关系进行科学的分析和安排。比如，主客间缺乏沟通渠道致使客人无法预订服务，部门间服务理念、服务标准不同导致客人存在严重的质量感知差异等，都是服务界面存在严重缺陷的表现。

(2) 中度型界面缺陷是指酒店服务界面存在少量要素缺失或缺乏对服务要素的集成。这通常表现为主客间存在一定程度的交互障碍，客人不太满意酒店的整体表现，以致经常提出批评和抱怨。在外部界面层次，中度型界面缺陷常源于外部界面要素安排不合理，虽然服务要素齐全，但没有系统的集成，以致服务要素无法发挥全部的功能和效用。在内部界面层次，中度型界面缺陷往往源自内部交互主体交互管理不足，各工作主体间缺乏良好的沟通、协调、融合与协作，以致发生扯皮、推诿等服务问题。比如，部分酒店将餐饮等产品体系实施外包管理，外包部门在服务标准、行为表现、人员面貌上往往无法与酒店完全协调统一，因此这些分部是最容易导致客人投诉的地方。

(3) 轻微型界面缺陷通常表现为酒店服务界面中某些服务要素的表现不佳，它不涉及界面整体，也不是结构性问题。在外部界面层次，它主要是由界面要素的个体状态所导致。在内部界面层次，则主要是由个别交互主体的交互认知不足所引发。比如，员工培训不足以致引起对客失误、服务设施缺乏良好的客人引导说明、个别员工协作配合意识不强等，都容易引起客人的负面评价，但是这类问题也较为容易进行改善和提高。

根据酒店服务界面的缺陷层次，可以提出不同类别的优化管理方式。对于严重型界面缺陷，酒店应该实施变革性优化管理，通过调整酒店、酒店的产品定位，重新识别客人需求、重新进行服务界面设计以实现界面优化。因此，变革性优化管理要求酒店实施完整的界面设计流程，以形成符合市场导向的理想的设计界面，将酒店的“实际界面”与“设计界面”进行比较分析，以此形成酒店进行界面改革的路径和措施。

对于中度型界面缺陷，酒店应该实施改良性优化管理。酒店可以在不改变产品定位的基础上，动态地识别客人的需求变化，并将客人需求动态地融入服务界面的运营管理中，并据此合理地安排服务要素间的界面关系，满足客人对界面要素和界面整体体验的动态变化。对于轻微型界面缺陷，酒店可以实施调整性优化管理，它并不要求管理者实施结构性改变，只要酒店对客人现场反映进行动态监测，了解客人的满意程度和投诉方向，并据此提出针对特定服务要素的改善方案，以提升服务要素的界面表现。

根据上述思想，酒店实施界面优化管理的方法策略和实施途径应根据其缺陷层次进行针对性选择。面向轻微型界面缺陷的调整性优化管理应从酒店内外部界面的要素构成入手展开调控。面向中度型界面缺陷的改良性优化管理应从客人需求的重新识别入手，通过酒店客人的需求结构来重新设计酒店服务界面要素。面向严重型界面缺陷的变革性优化管理则应从酒店产品的重新定位入手，从根本上改变产品结构，并据此决定服务界面的要素构成。服务界面设计与服务界面的优化管理具有强烈的内在联系，两者互为基础、互为推动。服务界面设计是推动界面管理的基础，也是实施优化管理的前提。服务界面的优化管理既可以借助服务界面设计开发方法，又可以推动服务界面的重新设计和优化。在服务酒店中，设计过程永远不会结束，系统在开始运转后，还需要不断地进行修正。

3. 酒店服务界面的优化管理策略

酒店服务体系的外部界面是由客人和酒店在接触中所形成的动态感知界面，要提高服务体系外部界面的感知质量，应改善服务界面的沟通效能，提高服务界面的集成度和延展度，并对服务要素实施精细管理。

增加酒店服务界面的信息接触点有助于客人更方便地获取服务信息，提高主客间的沟通质量，同时也有助于增加客人的认知与记忆。根据客人在服务现场出现的必要性大小，可以将酒店产品区分为高、中、低等不同程度的接触类型。客人与酒店服务产品的接触程度越低，他对产品的认知记忆就越少，越需要通过密集的信息沟通来唤起客人对产品的认知和记忆。因此，增加信息沟通接触点有助于对客人形成持续的信息影响，增加客人的唤起度。

对于客人的服务认知而言，同类型服务产品的差异度越小，客人的区别记忆也就越小，就越需要通过广告、网站等信息沟通接触点来增加客人的认知记忆。因此，服务产品的接触程度和差异程度越低，越需要通过密集的信息接触来增加客人的认知记忆；反之亦然。当然，不管是何种类型的酒店，酒店服务在总体上都具有无形性，增加信息接触点都有利于提高客人的认知记忆和忠诚度。

方便的服务才是客人所需要的服务。提高酒店服务界面的要素集成度，将大量相关的服务要素集成在相对集中的服务行为和服务场所中，能够减少客人进行服务召唤的次数，减少客人转换服务场所、被动服务等待的时间消耗，从而有助于减少客人的心理成本、时

间成本和体力成本。同时，界面要素的科学集成有助于酒店服务要素的紧密联系，以较小的界面成本实现服务功能的集成涌现。比如，设置私人管家为客人提供综合性服务、在服务现场实施首问负责制、将多种服务集中在一个服务厅面、酒店为会议客人提供会议包装餐饮住宿的一体化策划建议和服务安排等，都有助于服务的功能集成、减少客人的非经济成本，提高客人的满意度。

酒店服务界面是一个动态的无形界面，客人的服务感知和记忆具有动态性、流线化、不可重复、易忘记等特点，因此，要增加客人对酒店服务界面的感知和记忆，应延展界面的长度、宽度和深度，通过差异化的界面形式增加客人的认知程度。界面长度的延展主要通过在服务时间上提供前向服务和后向服务，以增加主客服务接触的纵向长度，比如万豪酒店集团推出的到店前服务，对已预订的未到店客人提前一周进行服务信息的告知，从而以前向服务的形式增加了主客的服务接触；许多酒店都针对常客、贵宾、特殊客人提供后向服务，比如给客人寄发生日贺卡、为客人寄送遗留的行李物品、为离店客人提供咨询和信息服务等，都是延长主客间界面交互的延展方式。界面宽度的延展主要是通过增加服务的功能和类型，使客人具备更多的服务选择来实现的。比如，部分餐饮酒店为客人点送其他餐饮酒店的菜肴、为客人提供更多的菜肴品种，酒店将餐饮、客房服务实施拆零销售，允许客人单独租用某种特定的服务功能，如厨师服务、PA 清洁服务等，都在产品的功能和类型上实现了拓展，提高了客人选择的自由度。

界面深度的延展主要表现为延伸服务的细节，使服务行为、服务流程或服务产品有更丰富的呈现与表达方式，它在不改变服务流程和产品基本功能的前提下增加客人的体验内容与体验层次。比如，在酒店品茶服务中，同样的鉴赏流程，服务人员的操作行为、仪式动作可以区分为简单、复合、丰富等不同深度，流程的细节元素越多，越能延展流程的内涵，从而有助于增加客人的体验感知。

在传统的管理方式中，由于缺乏有效地界面分析技术，管理者的体验管理和质量控制通常停留于对产品整体或产品局部的一般性要求，很难对每个酒店服务要素所应承担的角色、体验表达方式进行细节的规范和明确，这反而使产品的整体表现很难得到有效的控制。如果能有效地借助界面设计技术，在整体规范的基础上对服务要素实施单体控制，明确单个服务要素的体验任务和体验操作方式，就能对界面要素的体验效果实施精细控制。在接触点的体验设计过程中，也应该将设计细分至每个流程要素，并将体验操作的基本要求与要素的功能要求、客人的需求方向实施紧密结合。如同服务剧场理论，应该对演员、道具(服务设施)、舞台（服务环境)等服务要素的语言细节、行为细节、表情变化、流程细节、表演时长等都进行细化的规定和明确，才能使“服务表演”取得预设的理想效果。

界面管理是以化解交互矛盾、提高整体工作效率为目的的管理方式。要改善酒店的界面环境，就应在认识界面关系和界面障碍的基础上，通过界面沟通、界面协调、界面融合、界面协作等管理方式，来创造和谐的内部界面环境。内部服务界面存在众多的交互主体，员工既是服务行为的主要表现者，也是服务界面中交互矛盾和交互关系的主要传递者，因此，服务界面的优化管理强调以员工为中心来制定策略措施。可以采取的优化管理策略主要包括：确立以员工为中心的服务界面体系，对酒店员工的交互障碍进行系统的清理，扫除员工在服务过程中面临的与客人、同事、上级和其他部门的交流与协同障碍，使



其具有一个顺畅舒适的服务工作环境。加强跨岗位、跨部门的交流，提倡跨岗位、跨部门的联合培训，以加强不同岗位和部门间的理解，减少员工间存在的从事专业、工作文化、服务习惯上的差异，这是减少合作障碍的重要方式。注重酒店服务产品、标准和行为体系的协调性，减少不同部门间因为格调、标准和行为差异而导致的客人感知差异，以营造标准化的服务氛围和服务产品。建立上下级间、岗位间和部门间的信息交流平台，使员工的工作信息和可能影响工作的私人信息都有发布和交流的窗口，实现酒店服务体系内信息的自由流动。对酒店的服务资源和流程行为进行系统的优化设计，使服务资源掌握在服务者手中，减少跨岗位、跨级别的管理干预。同时，对酒店各种服务流程和服务行为间的衔接接口进行系统设计，尽量减少接口以减少跨职能障碍。

9.2.2 服务表现评估框架创新

服务质量管理是服务酒店管理的重点。在服务管理和市场营销学科领域中，服务表现的概念及评估是最具有争议性的焦点之一。在酒店行业中，管理部门和客人所关心的问题同样也是酒店服务质量表现的好坏。因此，如何对酒店服务表现进行有效、如实的测量和反馈，就成了酒店管理中讨论和研究的核心问题。

1. 现有酒店服务表现评估存在的问题

自20世纪80年代以来，以客人满意为核心的服务质量表现评估，一直都是人们关注的热点话题。有很多学者开发出评估产品和服务质量的模型，如SERVQUAL模型、SERVPERF模型及服务质量三要素模型等。在酒店管理实践中，这些模型作为测量酒店服务质量表现的指南和工具被广泛应用。但是，随着服务表现评估理论研究的风行，人们发现，即使那些服务表现评估分值很高，甚至客人满意度一直保持攀升的酒店，其客人也在流失。尽管已有研究表明，客人的流失并非是由客人的不满意造成的。但从另一层面来思考，是否现有的服务表现评估在内容设置和方法选取上还存在值得商榷的地方？

（1）把目光聚焦于服务表现评估题项的设置，即问客人什么问题。国内酒店业在实施服务质量评估时，问卷中的题项往往是根据现有研究成果直接测量的，而这些测量多是引用西方的量表，真正结合国内客观情况来挖掘客人所关心的服务要素的研究实践还很少见。那么，采用诸如SERVQUAL这样的量表，在实际评估中是不是能获得令人满意的效果呢？SERVQUAL模型的最大特色在于，它对客人和酒店员工双方都用来对服务表现与质量标准进行评估的具体维度或因素进行了识别和阐释。但对客人而言，这些维度和因素所反映的信息是否能被全部接受呢？现今很多社会学研究表明，人的大脑在同一时间能够处理的信息量是非常有限的，其处理效果还受外界环境的影响而变化。因此，在进行服务表现评估时，客人可能在某种刺激下，或是碍于情面，可以对调查问卷中的所有题项都给出一个评价，但实际并非每一问题都对客人的总体评价产生重要影响。同时，在实际计算中，有很多评估都考虑了权重的问题，即在评估时先入为主地假设了客人的心理决策合乎理性过程，但组织行为学中的晕轮效应（Halo Effect）提醒我们，人们在评价某个人或事物时，如对该人的某一品质或事物的某一特性抱有好的印象，则可能会对该人 、该物的其他方面形成以偏概全的主观印象。那么，客人在对酒店某一产品或者服务进行评价时，是否也会存在类似的现象呢？因此，有必要识别服务表现评估中的关键要素。

（2）关于评估模式的选择，即如何问客人这些问题。这就好比人与人沟通时选择何种说话方式，同样的说话内容——服务表现评估的要素，以不同的语气、语调表达——服务表现评估模式，信息传达的效果是显著不同的。这一点也正是学术界目前仍对服务表现评估存有争议的原因所在。以 SERVQUAL 模型应用为例，该模型的原理最早基于 Oliver 的服务表现与客人满意推导出的预期—失验理论模型。模型理解为客人对服务表现的满意感最终取决于消费前的期望值和消费后的实际感受值对比的结果。即当实际感受同期望持平或超出时，则表现为满意；反之，则不满意。因此，应用该模型评估时一般根据客人知觉—期望间的差距来测量服务质量表现。但这一模式遭到一些学者如 Cronin 和 Taylor 等的批评，他们提出服务质量的评估直接受客人最终的服务感知的影响。而 Bitran 和 Lojo 则认为服务消费是个复杂的过程，为此，服务评估应该是对服务消费的持续评估，而不是简单地与消费前期望的对比。这些研究差异就给实践应用中如何选择评估模式提供了考量空间。另外，在实际操作过程中，对于某个具体的题项，评估者通常采用结合 Likert 量表的方式，请客人从“非常不满意”到“非常满意”的 5 级或者 7 级量表打分。而这些量表中，从第 2 级到第 6 级都缺乏明确的语言标签，从而使量表中部分意义解释产生歧义。这些既给我们的客人打分带来困惑，又会影响到最终评估的解释力度。

（3）是策略分析的过程与方法。服务表现评估本身不是目的，对酒店进行服务表现评估，一方面是为了总结过去的工作，更重要的是将其成果更切实地应用于酒店服务质量管理，弥补过往工作的不足，提高酒店总体服务水平。现有对服务表现数据进行分析的方法很多，其中应用最多的就是绩效分析矩阵，即根据各个属性的重要性和表现进行归类，然后采取相应的策略。然而，针对绩效分析矩阵，实践中关键的不是探究临界点如何确定的问题，而在于分析的题项，单凭要素重要性和表现进行策略分析，还不够细致，甚至有导致评估结论与事实相悖的可能。因为有些要素虽然重要——尤其多见于以体现酒店服务工具性属性的要素，但对服务表现评估中客人的总体满意度并不能起对等的激励作用。比如酒店前台免费贵重物品保管的安全性，如果问客人该项要素的重要性，客人一定认为非常重要，同时客人对其评价一般也都较高，这是因为我国旅游酒店行业管理规范和星级酒店评定标准都有如此要求，这也意味着旅游酒店都可以满足客人在这方面的需求，即使有差别，客人也很难感受到。在运用绩效矩阵进行分析的时候，安全性就会在优势项目里凸显出来，而实际上该项要素对所有参与竞争的酒店都是优势项目，对酒店来说，这样的项目显然不能算是优势项目，因此，在服务表现评估的策略方面，也有必要提出更具操作性的策略建议。

2. 基于客人价值的服务表现评估框架

客人价值要素的研究是服务表现评估研究框架的起点和重要前提。价值要素(Value Elements)来自价值客体，是以客体的固有属性与特征为依据，也是能被客人在消费过程或消费结束后观察或感知到的。客人往往通过对这些价值要素的评判，形成整个服务评估的结果，所以了解这些价值要素是什么对酒店来说是绝对必要的。客人价值要素可以是产品的特征(比如说客用品的质量、菜品的味道)或服务的特征(如预订服务的细致、入住登记的快捷等)，也可以是一些无形的体验，比如说客人对于酒店的信任感，或是客人与酒店员工之间积极的互动等。总之，对客人价值的理解是服务表现评估的基础，而在



此基础上科学、合理地选择和识别客人价值要素，则成为总体服务表现评估中的关键环节。

当然，对客人价值要素的分析和识别可以通过多个渠道获得。一是通过积极查找文献、网络等信息检索手段，获取最新相关的第二手资料。这一阶段获取的价值要素信息虽然相对较粗略，但可为下一步的价值要素筛选提供素材和参考帮助。二是通过头脑风暴或者焦点小组访谈的方法，征询专家和客人的意见，从已获取要素中找到客人所看重的价值要素；当然，对于某些较为复杂、抽象的价值要素，需要进一步的提炼，可以通过与客人的深入访谈，从中概括出所要了解的关键信息。这方面可以借鉴 Woodruff 提供的阶梯法和全程法所述的访谈技巧，分别视情况采用阶梯前进、隐蔽问题寻探以及象征性分析等技术，深入挖掘信息，多问一些为什么，避免蜻蜓点水式的点到为止。不过，采用这一技术方法对调研人员也提出了高技巧的要求，且较费时费力。通过对上面 3 种方法的组合使用，尤其是针对客人的深度访谈，不仅可以了解客人关心的价值要素，还可以接触到客人对这些因素重要性的看法。不过这一阶段对重要性的认识仅是定性的，要想使评估结果更客观地反映客人的想法，必须进一步量化数据。具体可以采用预调查的方法，即将前述过程所识别的客人价值要素形成问卷，进行小范围的客人调查，通过对数据的分析整理，结合专家意见，适当删减一些要素，最终形成的每项客人价值要素，即是后续服务表现评估中所采用的要素。

在识别了客人价值要素后，服务表现评估中“问什么”的难题就应过渡到“该如何问”这一阶段了。“如何问”，也即评估模式的选择问题一直在管理者存有争议。因为即便是最细致识别的价值要素，在向客人传达、征询过程中，由于评估模式的不统一，也可能造成最后评估结果的差异。整理目前有关服务表现评估的模式，依时间先后，分别有期望不一致模式、绩效模式、需要不一致模式以及近来酒店业流行的多层级客人感知模式等。其中，期望不一致模式源自 Oliver 的预期—失验理论模型，该模式询问客人消费前后感受到的产品或服务的表现与其期望的差距，采用“比期望的差很多”到“比期望的好很多”的评价方法。基于 SERVPERF 模型支持的绩效模式，评估中删去了期望不一致模式中出现的服务期待变量，而直接询问客人对某一产品或服务属性的评价，测评语言选择从“非常差”到“非常好”的评价等级，进行 Likert5 级或 7 级打分，尽管该模式缺乏创新，但在实际运用中表现出良好的有效性和稳定性，因而采用也最广。需要不一致模式源自 Westbrook 的客人需要满足程度模型。该模式询问客人的需要满足状况，其比较标准同样不是客人的期望，而是客人想要的(Wanted)、理想的(Ideal Performance)、需要的(Needed)和渴求的(Desired)。多层级感知评估模式则认为服务供给是由不同前台部门协同完成的，各部门所提供的服务环节和服务性质各有特点，因此有必要依不同的服务平台划分初级评估维度，之后将每一初级维度客人所关心的价值要素进行进一步的细分，由此形成多层级、多要素的综合评估体系。整理出在服务表现评估中针对不同的评估情境和服务特征所适用的不同测量模式。酒店可以根据自己的类型，也可根据酒店服务平台(Service Encounter)的功能划分来选取不同的评估模式。解决了上述两个问题，就可以进入问卷设计和调研实施阶段。

策略分析是服务表现评估的最终目的。针对酒店市场细分等不同研究目的，策略分析



的方法除了常用的描述性统计指标(平均值、百分比等)外，还有如巴斯基和拉巴发展的客人满意矩阵，即绩效矩阵分析的方法。但该工具存在不足，所以目前很多管理者引入基于竞争的差距分析方法和基于激励的奖惩分析方法。

差距分析一般是指在战略实施的过程中，将客人实际业绩与战略期望的业绩进行对比分析，进行战略的评价与修订的方法。将差距分析方法应用在酒店服务表现评估中，则可以利用本酒店与竞争对手的服务表现比较，找出本酒店做得不如竞争者的价值要素。如果采用期望或需要不一致模式，还可以比较与客人期望或需要的差距。差距分析主要是分析差距产生的原因并提出减小或消除差距的方法，进而通过改变目标或者改变业务层的战略来实现。不过，差距分析只是对服务表现测量或客人满意数据的初步分析，为了让策略研究过程更加细致又具操作性，研究还需进一步结合奖惩分析和绩效矩阵分析的方法。奖惩分析是将客人价值要素进行分类的分析工具，其原理类似于组织行为学中的双因素理论，具体的计算是将每一客人价值要素先划分出 3 个比例，划分的依据是以不满意客人人数、一般客人人数及满意客人人数三者间相互的比值来确定。这样，可以将所有进入评估的客人价值要素分为 3 类，分别是基本要素、绩效要素和激励要素。目前，学界对这 3 类要素的区别及各自影响作用已然形成共识：基本要素，可称为惩罚型要素，对客人而言，表现好是应该的，表现不好则对客人满意会有极大的负面影响；绩效要素，可称为表现型要素，表现得好对客人满意度有正向影响，表现得不好则对客人满意度有负向影响；激励要素，可称为奖励型要素，即对客人来说，表现得好对其满意度评价有极大的正向影响，表现不好反倒对满意度的影响不大。

在策略分析过程中，对于基本要素，可视竞争市场状况，尽量采取维持现状的策略。对于激励要素，则是酒店发挥创造和想象力的要素，一方面视情况跟上竞争者已有的策略步伐，另一方面则应有意识地选择与竞争者的差异化，给客人创造惊喜。不过，从战略现实角度讲，激励要素并不是酒店目前强调的重点；反之，绩效要素应是认真对待的要素，从客人价值的角度看，绩效要素与客人满意度的评价是直接正相关的，理所当然应作为服务表现评估体系中的核心价值要素。

服务管理是酒店管理的核心要素，它直接关系到客人对酒店的整体评价。根据客人价值的酒店服务表现评估框架分析从客人价值要素、评估模式、调查事实及策略分析 4 个方面能更好地按照客人的意思，对酒店服务管理做出指导，从而提升服务质量管理。

9.2.3 员工管理创新

酒店的服务包括 3 个方面：提供者、媒介和接收者。在界面优化和评估体系中，主要关注的是媒介和接收者，现在也有越来越多的酒店开始关心服务的提供者——员工。人的潜质是指蕴藏在人体内的体能、智能和内在素质等潜在因素和能力，它是由人的知识、阅历、经验、要求、动机、兴趣、爱好等各方面塑就。酒店人力资源的潜质管理就是要运用各种激励手段、管理措施和方法，将酒店员工潜在的能力激发出来，以充分调动他们的主动性、积极性和首创精神，做好酒店管理和对客服务。因此，酒店人力资源的潜质管理既是人力资源开发管理的重要工具，又是激发员工工作智慧和劳动热情及其动力和士气的重要途径，具有十分重要的作用。

酒店业是一种对人服务的感情工业。酒店管理只有始终保持生机和活力，才能通过员工对客提供优质服务。而酒店的生机和活力都来源于广大员工的智慧、热情、主动积极性及其首创精神。酒店人力资源的潜质管理就是要将蕴藏在员工身上的潜能激发出来，转化为主动性、积极性、主人翁责任感和首创精神，所以它是酒店管理保持生机和活力的内在推动力。

酒店的管理水平和服务质量都主要取决于广大员工，包括管理人员、技术人员和服务人员努力做好本职工作、对客提供优质服务的热情、愿望主动积极性的发挥程度。酒店人力资源潜质管理将员工的这种人情、愿望激发出来，从根本上调动员工积极性，从而提高酒店管理水平，服务质量和经济效益。

人力资源潜质管理采用各种措施，激发出他们的潜在动力和士气，就可以产生巨大的精神力量，形成人人关心酒店管理、人人关心服务质量、人人关心经济效益的良好局面。因此，人力资源潜质管理是酒店保持团队气氛，协调人际关系的重要措施。

1. 酒店员工激励管理

员工激励是从员工需求、动机和心理因素出发，有针对性地采取各种激励手段，激发他们的工作热情和主动性、积极性及创造精神，充分体现以人为本的原则。其目的是激发人的动机，使员工产生内在的动力，并朝着一定目标行动。酒店员工激励管理要注意 3 个问题：一是激励时机的掌握；二是激励频率控制；三是激励程度的掌握，这些都是根据员工的需求、动机和实际情况来确定的。至于员工激励的方式则是多种多样的，常用的激励方式和手段及其内在实质可简单列表比较，见表 9－2。

表 9－2 酒店员工激励方式比较

激励方式	主要手段和方法
激励动机	从员工心理需求出发，使他们产生内在动力，做好本职工作和对客服务
需求激励	针对员工物质、精神、心理需要，采用物质奖励、精神鼓励、培训机会、升迁机会等各种激励措施，使员工产生内在需求和动力而做好工作
目标激励	将酒店和部门管理目标和员工的个人目标结合起来，用奋斗目标和完成目标后的利益来激发员工的热情和勇气，保证酒店和各部门目标的顺利完成
感情激励	坚持以人为本，注重感情投资，关心、爱护员工，帮助他们解决工作、生活中的实际困难，加强感情、思想、心理沟通，激发和换取员工的工作热情和勇气
榜样激励	通过培养先进典型，形成榜样，使员工看得见，心服口服，从而激励员工向榜样学习，做好本职工作
兴趣激励	在安排工作、分配任务、调整工种时，事先征求员工意见，根据他们的兴趣、爱好、专长、个性特点等合理安排工作任务，激发员工的兴趣和做好工作
角色激励	感觉工作需要和员工培养计划，顶起调换员工的工作岗位，使他们扮演不同的角色，从而激发他们学习新指示、掌握新技能的动力、热情和勇气
危机激励	在遇到艰巨任务，困难工作时，有意将其描述得十分艰巨、危险、使员工产生压力，从而激发员工克服困难、勇挑重担的信心和勇气，将压力转化为动力

2. 酒店员工的动力激发与管理

动力是由做好工作的愿望而产生的一种诱发力。它根源于员工的动机，蕴藏于员工的

身心中，是人的潜力得到充分发挥的一种内在推动力。在正常情况下，员工都有做好工作的愿望。但由于管理不善，用人不当，制度不合理、人际关系处理不当，利益调节发生矛盾等各种原因，又会使这种诱发力被抵消，这就需要采取各种措施来激发员工的动力。它是酒店人力资源潜质管理的重要任务。

员工动力激励与管理是一项复杂和细致的人员管理工作。酒店要做好员工的动力激发，充分调动员工主动积极性和工作热情，重点要做好 3 个方面的工作。

(1) 人的行为是受需求和动机引导的，需求和动机能够激发员工动力朝着一定目标前进。在酒店管理中，员工的需求动机各不相同，主要包括物质需求、社交需求、心理需求 3 个方面：物质需求以酒店的工资、奖金、福利、社会统筹等为主要表现形式。社交需求包括社会交往、人际关系、参与管理、个人才能发挥、晋级机会获得等。心理需求主要表现为精神生活和心理满足，包括个人荣誉感、成就感、受尊重、受重视感、自我价值的追求和实现等。但不管员工的需求的动机如何复杂，它们总是通过员工的行为表现出来。采取各种方法和措施。掌握、了解、分析员工的需求和动机及其合理程度，满足其正当需求，限制和制止不切实际的需求，从而激发员工的动力，使他们产生做好工作、提供优质服务的热情、愿望和认真负责的精神。需求和动机对员工动力的影响是随着需求的满足程度而逐渐减弱的。例如，低收入的人对物质需求看的十分重要，而一旦收入有了大幅度提高，物质需求大都得到满足，他们对文化学习才能发挥，事业发展产生了新的需求，成为引导自己行为的新动力。只有当下一级需求得到满足或接近满足时，上一级需求才能起到动力激发的作用。因此，管理人员要分析员工的需求变化，逐步满足员工的正当需求，始终将需求和动机激励结合起来。满足员工正当需求，并不是指满足个别人员随心所欲而产生的愿望。它必须从酒店经营管理的整体需要出发，从员工的实际情况出发，重点解决好 4 个方面的问题：一是创造良好的工作环境，工作条件；二是合理分配员工报酬，将其与员工劳动的性质、表现和贡献结合起来；三是维护员工安全，防止事故发生；四是为员工的进修、发展创造公平竞争的机会。总之，满足员工正当需求是激发员工动力的重要条件，需要做深入细致的工作。

(2) 人的动力产生于动机，动机又来源于对目标的追求，在人员众多、管理复杂的酒店中，员工的动机和目标是千差万别的，只有将酒店和各部门的目标转化为员工的奋斗目标，才能激发员工的动机，产生动力，从而使员工的行为和酒店的目标保持一致。酒店管理要将酒店目标转化为员工的奋斗目标，从而对员工产生一种诱发力，需要做多方面的工作，重点包括合理解决酒店管理目标。这种目标的确定要清楚、明确，对员工有强烈的激励作用，使其产生一种推动力，愿意为之努力奋斗。酒店管理目标要通过层层分解，使之形成部门、班组和员工个人的奋斗目标，将员工的动机激励、动力激发和目标管理结合起来，使员工的个人目标为酒店整体目标服务，从而产生一种向心力，将员工奋斗目标和切身利益结合起来。即要根据员工完成和超额完成目标的数量、效果，给予必要的奖励和实际利益，从而用目标来激发动机，形成内在推动力；为实现酒店和员工奋斗目标创造良好条件。这些条件主要包括工作条件、生活条件、劳动环境、劳动工具、劳保福利的使用等。将酒店目标转化为员工的奋斗目标这一管理过程可以概括为 3 句话：用目标引发员工动机；用动机激发员工动力；用动力引导员工想着酒店特定的目标前进。



（3）人是有思想、有感情、有追求的，且所求各不相同。一旦对事业的追求、对自我发展和自我价值的实现成为员工动机的主导方面。他们就会产生新的强大动力。因此，激发员工动力，必须为员工的自我发展、事业追求和自我价值的实现创造条件。它重点要求做好 3 个方面的工作。一是要善于发现人才。即对在实际工作中表现出特别才能，有发展前途的员工，要关心爱护，加强培养。二是要合理使用人才。即对那些表现突出，有特别贡献和才能的人，要合理使用，将他们安排到合适的岗位，不断锻炼提高。三是要创造条件鼓励员工的自我追求与发展。即要在学习、进修、在职培训、员工培养等方面有计划、有组织地做好各项管理工作，引导员工奋发向上，使他们在实际工作中为酒店事业发展和自我价值的始终保持热情。动力和士气都是员工内心世界和思想觉悟、精神状态的表现。“满足员工正当需求”、“将酒店目标转化为员工的奋斗目标”和“为员工自我价值的实现创造条件”等，都必须加强员工思想教育。要结合酒店业务活动的开展和人力资源开发管理的需要，认真研究影响员工动力和士气的各种因素，包括动机、需求、行为、目标等，分辨其合理程度，然后积极引导、将思想教育做到员工心里去，做到业务工作中去，才能激发员工的动力、工作热情和奋斗精神。

3. **酒店员工的士气激发与管理**

士气是员工和他们所在的集体表现出来的一种精神状况，一种占主导地位的心情和态度。它时刻存在于员工心里和集体中，成为影响酒店经营管理的一种精神力量。士气和动力是相辅相成的。动力强，士气就高；反之，则士气低落。但它们又是有区别的。动力源于需求和动机，士气则受动力和客观外界环境的影响较大。为此，酒店管理要提高员工士气，充分激发员工潜质，重点要做好 3 个方面的工作。

（1）创造良好的工作环境。环境是影响员工士气的重要因素。它包括两个方面：一是为员工创造的工作环境和工作条件；二是由酒店管理水平、人际关系和员工的精神状态等形成的一种占主导地位的气氛。酒店管理人员创造了良好的工作环境，为员工劳动提供了方便，使他们心情舒畅、精神愉快，必然对提高士气起鼓舞作用。另外，员工士气的高低又和酒店的环境气氛密切相关。如一个懒散的人来到一个好的集体，看到大家都努力工作、积极向上、纪律严明，他必然受到感染，产生一种积极工作、遵守纪律、努力完成任务的精神状态，这就是环境气氛的作用。为此，酒店人力资源的潜质管理要创造良好的环境气氛，提高员工士气，需要解决以下 3 个方面的问题。一是领导决策要正确。即在涉及酒店管理目标、人才使用、市场开发、经营方针等重大问题上，不能发生重大失误或挫折，否则必然使员工萎靡不振、士气低落。二是领导必须言行一致，一碗水端平。领导如果言行不一，贯彻制度不能一视同仁或朝令夕改，必然引起员工不满，挫伤多数人的积极性，自然严重影响员工士气。三是领导作风要正派。领导是员工的榜样。如果领导不能正确处理人事关系、作风不正、偏听偏言、感情用事或领导之间不团结，甚至搞腐败、谋私权，必然使广大员工感到寒心。

（2）维持严明的劳动纪律。纪律对士气起监督鼓舞作用。它是激发员工工作热情，保持高昂斗志的重要手段。在酒店管理中，绝大多数员工总是愿意在良好的纪律下从事接待服务工作；相反，如果没有严明的纪律，权力和责任都变得模糊不清，必然使员工失去工作兴趣。纪律绝不仅仅是惩罚的攻击，也是建立良好工作秩序的手段。维持严明的纪律，

必须启发员工的自觉性，只有在必要时才实施惩罚。如果用威胁、报复、排斥、打击等办法来维持纪律，必然伤害员工的自尊心，只能短时间驱赶员工去工作，而工作的质量最多只能达到逃掉领导监督的程度而已。因此，酒店管理要维持严明的纪律，提高员工士气，重点要注意以下 3 个方面。一是要坚持纪律的一贯性。纪律属于规章制度的范围。纪律一经制定，就应长期贯彻，不能朝令夕改，更不能因人而异。二是执行纪律要着眼于多数人。纪律的贯彻落实启发大多数员工的自觉性，因为绝大多数员工都是愿意遵守纪律的。个别员工违反了纪律，既要严肃处理，又要鼓励其勇于改过，不教而诛只会引起员工的不满。三是要坚持赏罚分明。纪律只对违反纪律的人有惩罚作用，而对大多数员工都有鼓舞和鞭策作用。坚持赏罚分明，才能养成员工自知自律的习惯，对员工的动力和士气起鼓舞作用。

（3）正确处理人事关系。人事关系是酒店员工在日常工作中形成的一种相互关系。酒店员工为完成管理任务，从事各种服务劳动，总是要同各种人员接触和打交道。在这一过程中，一方面会建立各种联系增强团结，另一方面也会发生矛盾，产生意见分歧。正确处理这些矛盾和分歧，既是人力资源管理的重要工作，又是解决员工动力和士气的重要方面，为此，酒店管理要正确处理人事关系，激发与鼓舞员工士气，重点要注意 4 个方面：管理人员对人事关系处理要有正确态度，必须树立员工第一的思想，要把对员工人格的尊重和对劳动成果的尊重看得同样重要；在处理人事交往中，任何歧视、排斥、压制员工的行为都会使员工士气低落，产生反感、反抗心理；管理人员要公平合理地处理人事纠纷，以事实为依据，从团结的愿望出发，善于将消极因素转化为积极因素，任何不顾事实，主观臆断和感情用事的行为，都会影响员工的情绪，使员工士气遭受打击；要采取各种措施为维护和加强员工团结，从而形成团队气氛，鼓舞和提高员工的动力和士气。

本 章 小 结

（1）酒店服务质量的提升是每个酒店发展的命脉，本章从服务设计、全面质量管理、酒店 ZD 质量管理 3 个方面对酒店服务质量改进方法进行说明。酒店应根据自身的特点选择对的方法，才能取得提升。

（2）制定优质服务标准和加强酒店员工管理是酒店服务质量提升的必要途径。两个方面缺一不可，酒店必须把两个方面同时提升，才能真正地使酒店服务质量得到提升。

关键术语

个性化　精细化　服务交锋　服务界面优化　服务表现评估框架　员工管理

课后习题

一、名词解释

1. 服务交锋
2. 服务界面优化
3. 服务表现评估框架



二、简答题

1. 简述酒店服务界面的缺陷层次及优化途径。

2. 酒店服务管理方式创新有哪些方面?

三、案例分析

1952 年，麦当劳兄弟请建筑师梅斯顿为他们设计一家标准模型店，设计结果出来后，兄弟并不满意。于是他们自己画了一个大拱门，使它显得高一些。孤零零的一个大拱门，看起来十分滑稽，于是又添了一个，形成双拱门。这个造型无意中与店名的第一个字母 M 极为相似。他们用金黄色霓虹灯做成这个双拱门，远远看去十分耀眼。因为在任何天气，任何季节，黄色的视觉识别性都是很高的。于是，黄色成为麦当劳的标准色，而稍暗的红色作为辅助色。整个视觉效果十分协调。现在麦当劳的金色洪门亮相世界各地，成为一个成功的 VI 设计。

请根据上述案例分析 VI 设计对饭店服务质量管理的重要性。

四、实际操作训练

请调查当地一家五星级酒店，根据顾客意见做出服务表现评估。



参 考 文 献

[1] 孙晨阳．酒店质量管理[M]. 北京：旅游教育出版社，2008.
[2] 黄其新，陈伟军．服务型企业战略管理[M]. 北京：北京大学出版社，2011.
[3] 邱萍，李三山．酒店质量管理[M]. 北京：科学出版社，2009.
[4] 刘嫄．酒店服务质量评价体系构建[D]. 上海：上海师范大学，2010.
[5] [美]米歇利．金牌标准：丽思·卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验[M]. 徐臻真，译．北京：中信出版社，2009.
[6] 冯学东，林祝君．丽思·卡尔顿：标定奢华[M]. 北京：对外经济贸易大学出版社，2007.
[7] 李践．要么品质要么死[M]. 北京：机械工业出版社，2012.
[8] 谢雷．酒店员工工作满意度与服务质量的关系研究[J]. 商场现代化，2008，289－290.
[9] 王淑芳，金媛媛．酒店非正式员工工作满意度研究[J]. 旅游学刊，2008，23(9)：85－89.
[10] 邵峰．星级酒店员工满意度管理研究[D]. 郑州：郑州大学，2005.
[11] 王学东，吴景逸. 无锡希尔顿酒店服务质量调查[J]. 管理科学，2011(12)，53－54.
[12] 胥郁．基于顾客价值的酒店服务表现评估框架分析[J]. 旅游论坛，2012，5(4)：6－10．
[13] 谢朝武．酒店服务界面的优化途径及管理政策研究[J]. 集美大学学报，2010，13(4)：48－53.
[14] 郑向敏．酒店质量管理[M]. 北京：旅游教育出版社，2006.
[15] 陈志学．酒店服务质量管理与案例解析[M]. 北京：中国旅游出版社，2006.
[16] Robert H. Woods，Judy Z. King. 酒店业质量管理[M]. 李昕，译．北京：中国旅游出版社．
[17] 张玉玲．现代酒店服务质量管理[M]. 北京：北京大学出版社，2009.
[18] Ojasalo J.，*Quality Dynamics in Professional Services*[M]. Helsinki/Helsingfors：Swedish School of Economics/CERS，Finland，1999.
[19] Christian Gronroos. *Service Management and Marketing*：*A Customer Relationship Management Approach*[M]. England：John Wiley & Sons，Ltd.，2000.
[20] [美] 菲利普·科特勒．营销管理[M]. 王永贵等，译．北京：中国人民大学出版社，2003.
[21] 韩小芸，汪纯孝．服务性企业顾客满意感和忠诚感关系[M]. 北京：清华大学出版社，2003.
[22] 瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔，玛丽·乔·比特纳．服务营销[M]. 张金成，白长虹，译．2 版．北京：机械工业出版社，2002．
[23] 韩经纶，董军．顾客感知服务质量评价与管理[M]. 天津：南开大学出版社，2006.
[24] 刘伟．现代酒店前厅部服务与管理[M]. 广州：广东旅游出版社，2001.
[25] 于启武．质量管理学[M]. 北京：首都经济贸易大学出版社，2003.
[26] 胡铭．质量管理学[M]. 武汉：武汉大学出版社，2004.